



علي عبد لوهاب

نسخة المؤلف

# الإنشائية

دراسة

للفنصر الإنشائي في الإدارة

دكتور علي محمد عبد الوهاب

أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة عين شمس

١٩٨٦



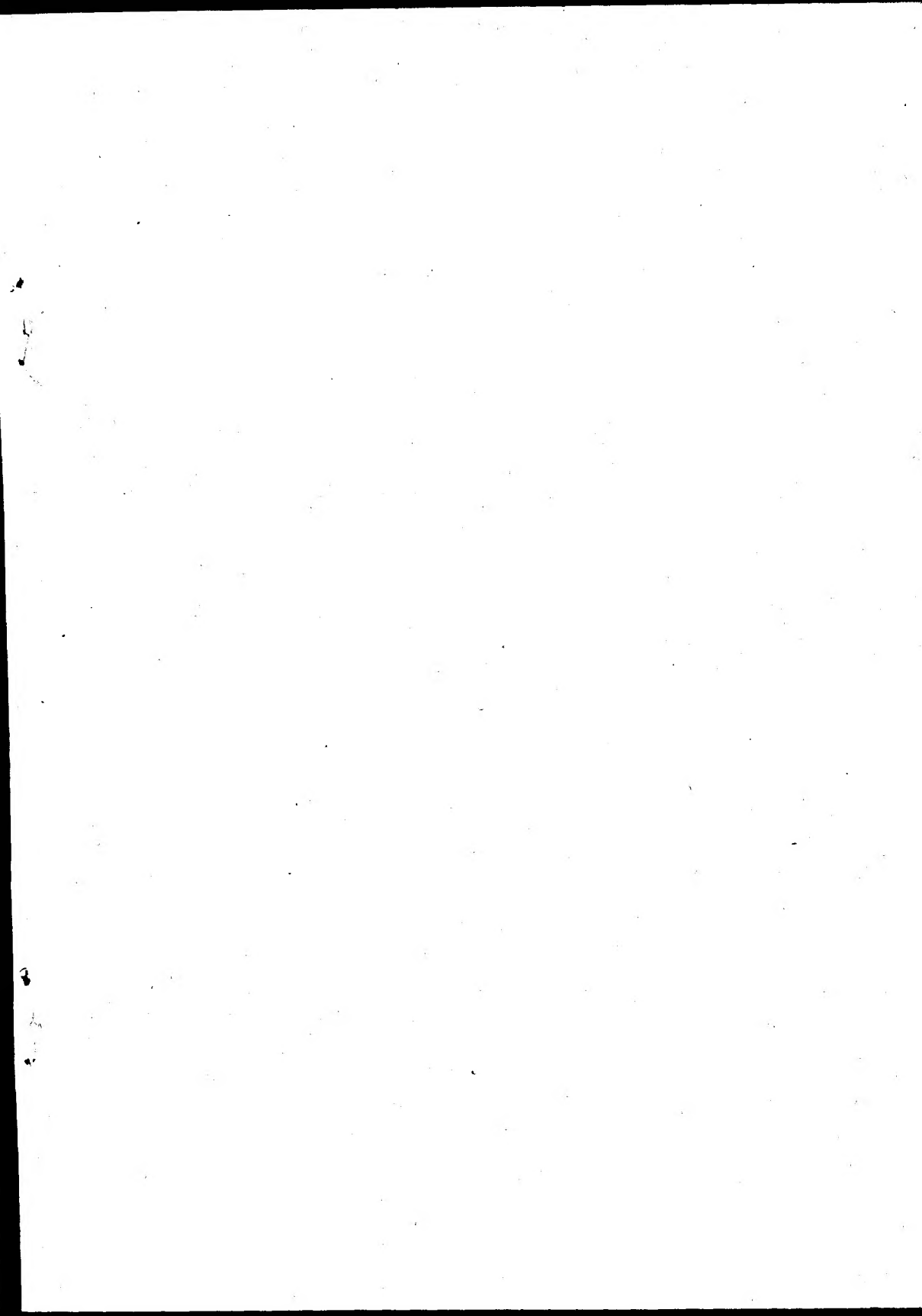
بسم الله الرحمن الرحيم

« وأذكر ربك في نفسك تضرعا وخيفة ودون الجهر من

القول بالغدو والأصل ولا تكن من الغافلين »

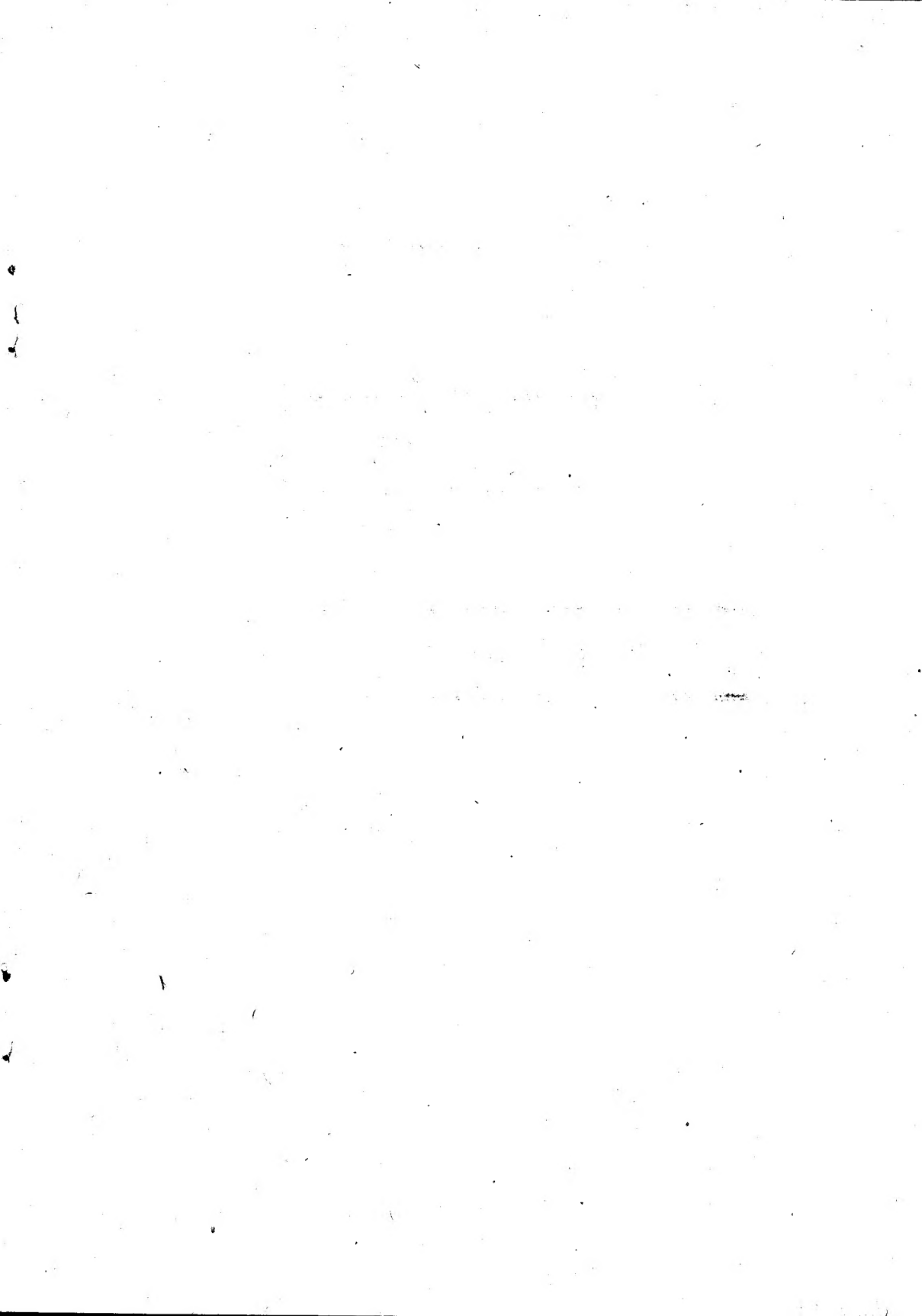
( الأعراف : ٢٠٥ )





الإهداء

إلى ... أغلى مني ...



## كتب اخرى للمؤلف

- ادارة الافراد (جزءان) .
- السلوك الانساني في الادارة .
- كيف تتعامل مع رؤسائك .
- التدريب والتطوير .
- مقدمة في الادارة .
- الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الاسلامية ، الجزء الرابع ، مع آخرين .
- محاسبة الموارد البشرية ، مع د . سعيد عامر .
- العنصر الانساني في ادارة الانتاج .
- الادارة بالاهداف .
- العلاقات الانسانية في الانتاج والخدمات .



## انتاجية : سبعة حروف

— ابدأ بسم الله الرحمن الرحيم وتوكل عليه .

— اذهب الى عملك في الموعد المحدد .

— احرص على أداء واجبك كاملا .

— نجاحك في وظيفتك مرهون بفهمك لاهدافها وتوقعاتها ومعايير

أدائها .

— نور طريقك بالاخلاص والصبر والعزم على تحقيق النتائج

المطلوبة .

— تأكد من استيعابك للتكنولوجيا التي تستخدمها .

— تنبه لمعوقات الانتاج وتغلب عليها .

— تعاون مع رئيسك لبلوغ الهدف .

— أنت مسئول عن نتائج عملك .. اجعلها دائما ممتازة .

— امانة الانتاجية هي الاستقلال الامثل للموارد المتاحة .

— التدريب المنظم يصفل قدراتك .. استفد منه .

— جاهد لتحقيق الوفورات ، في الوقت والجهد والمال .

— جودة الانتاج هي الطريق لرضا المستهلكين ورفاهية المجتمع ،  
احرص عليها دائما .

— جوائز الانتاج يحصل عليها المتازون .. كن واحدا منهم .

— يصيب الهدف من يحاول .. باخلاص وابتكار .

٥

— يصل الفريق المتعاون الى غايته .. كن عضوا فعالا في جماعة العمل .

— تأكد من مقابلة معايير الكم والزمن والنوع .. قوم نفسك ذاتيا .

٥

— تعلم الجديد ، والفيد . واحرص على تطبيقه ما أمكن .

— تذكر قول الحق « انا لا نضيع أجر من أحسن عملا » .

## مقدمة

ربما لم يمر زمان نحتاج فيه الى زيادة الانتاجية مثل ايامنا هذه . حيث تكبر المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والصحية والتعليمية . ان زيادة الانتاجية تمثل تحديا كبيرا لمقابلة متطلبات الناس التى تتكاثر وتتنوع باستمرار ، واشباع مختلف حاجاتهم — المادية والنفسية والاجتماعية والفكرية . وقد قبلت المجتمعات المتقدمة هذا التحدى وحققت لافرادها مزيدا من الرفاهية من خلال انتاجيتها الراقية .

وهذا كتاب عن الانتاجية من الوجهة الانسانية . حيث ان احدى السبل الهامة لفهم ظاهرة الانتاجية ، هى فهم الانسان ، عاملا ومديرا ، مخططا ومنفذا ، منتجا ومستهلكا .

ولا شك ان مكتبتنا الادارية العربية تحتاج الى مزيد من البحث المتعمق لفهم الانسان . . كما انها تحتاج ايضا الى البحث المتعمق فى الجوانب الاخرى ، الاقتصادية والمحاسبية والهندسية . وذلك حتى يكتمل استيعاب الباحثين والطلاب لتلك الظاهرة المعقدة : الانتاجية . وحتى يتمكن الباحثون والممارسون والمعنيون من التفكير فى افضل الطرق لزيادة الانتاجية ، ووضعها موضع التنفيذ لتحقيق الاهداف المرجوة منها والنتائج المعلقة عليها . ولعلنى بهذا الجهد اكون قد اسهمت قليلا فى سد الحاجة وبلوغ الغاية . والله يقول الحق وهو يهدى السبيل .

على محمد عبد الوهاب

القاهرة : يناير ١٩٨٦



## المحتويات

| الموضوع                                       | الصفحة |
|---|--------|
| مقدمة   | ٥١     |
| أطار البحث                                    | ١٣     |
| الفصل الأول : أساسيات                         | ١٧     |
| الفصل الثاني : دور الفرد في زيادة الانتاجية   | ٦١     |
| الفصل الثالث : دور المشرف في زيادة الانتاجية  | ١٣٩    |
| الفصل الرابع : دور الادارة في زيادة الانتاجية | ١٨٥    |
| الفصل الخامس : دور النقابة في زيادة الانتاجية | ٢٣٧    |
| الفصل السادس : نحو انتاجية أفضل               | ٢٧٥    |
| الفصل السابع : حالات ادارية                   | ٢٢١    |

## أطار البحث

### طبيعة المشكلة

إذا اشتريت سلعة معينة ووجدت أنها تشبع حاجتك التي اشتريتها من أجلها . وإذا ذهبت الى مصلحة أو جهاز حكومي يؤدي خدمة معينة ، وقدم لك الموظف المختص الخدمة التي تريدها - بالسرعة الملائمة والجودة التي توقعتها ، بالإضافة الى المعاملة الحسنة . وإذا وصلت رسالتك وبرقيتك والتكس ، الى الامتعة التي أرسلتها اليها في موعد معقول . وإذا لم ينقطع تيار الكهرباء في بيتك أثناء قراءتك لهذا الكتاب . . . هذه كلها أمثلة للانفاجية المرتفعة . وعكسها الانتاجية المنخفضة - في جانب أو آخر من الجوانب التي يطمع فيها المستهلك . كالسعر والكمية والمواصفات ، والزمان والمكان اللذين يتباع فيها السلعة أو تقدم فيها الخدمة ، وطريقة عرضها ، واسلوب التعامل بشأنها .

وتدل الانتاجية على درجة كفاءة الادارة في استغلال الموارد المتاحة لها - انسانية ومادية وفنية . وهذا هو ما يعبر عنه بعلاقة المخرجات الى المدخلات . وتريد هذه النسبة كلما أحسنت الادارة اختيار الموارد الملائمة وقامت بالاستغلال الاقتصادي الامثل لها . وذلك لتحقيق أهداف محددة بمعايير معينة ، وهذا ما يعبر عنه بالفعالية . ويتوقع من الادارة الناجحة ان تحقق درجات عالية من كل من الكفاءة والفعالية .

ونركز اهتمامنا في هذا الكتاب على العنصر الانساني ، باعتباره اهم العناصر التي تستخدمها الادارة . فهو الغاية والوسيلة في قضية الانتاجية ،

فما ارتفاعها الا لخدمته وتحقيق رفاهيته . وهى — من جهة أخرى — لا ترتفع  
بجهوده و إخلاصه ورغبته .

### الهدف من الكتاب

لذلك نهدي من كتابنا هذا الى أن يصبح القارئ بعد الانتهاء من تأمل  
فصوله قادرا — بحول الله — على :

١ — استيعاب المفهوم الشامل للانتاجية والتعرف على مقاييسها والتفسيرات  
المحيطة بها .

٢ — تفهم الشخصية والدافعية والسلوك الانسانى ، والظروف التى تؤدى  
الى ارتفاع انتاجية العامل أو انخفاضها .

٣ — التعرف على مسئوليات المشرف ومهاراته والممارسات الاشرافية الناجحة .

٤ — الالمام بمفهوم الادارة بالاهداف وخطواتها والتطبيق الناجح لها .

٥ — تفهم نقابات العمال وتطورها وأبعاد الدور الذى تقوم به وصور تعاونها  
مع الادارة .

٦ — تصور الدور الذى يقوم به كل من الفرد والمشرف والادارة والنقابة فى  
زيادة الانتاجية .

٧ — وضع الاطار الملائم لخطة تحسين الانتاجية والتفكير فى مداخل علاج  
مشكلات الانتاجية .

### خطة الكتاب

ولكى نحقق هذه الاهداف قسمنا الكتاب الى سبعة فصول . نتناول

فى اولها مفهوم الانتاجية ، من الزاوية الهندسية والادارية ، واهميتها بالنسبة  
لفرد والمنظمة والمجتمع والعالم جميعا . ومقاييس الانتاجية — الكلية والجزئية

والمعيارية والفعلية والحدية . واهم المتغيرات — الانسانية والاجتماعية  
والبيئية والتنظيمية والفنية — المحيطة بالانتاجية .

اما الفصل الثانى فنخصصه لدراسة الفرد — شخصيته ومكوناتها  
وتطورها وتحليل المعاملات . وسلوكه وخصائص السلوك ونتائجه  
والوسائل الدفاعية . ثم الدافعية من حيث انواع الحاجات والعوامل المؤثرة  
فيها وتوقعات الافراد من وظائفهم . وخصائص الافراد المنتجين وغير المنتجين .  
والسبل التى يمكن للفرد اتخاذها لزيادة الانتاجية .

ونأخذ فى الفصل الثالث على عاتقنا مهمة التعريف بالمشرف ، والمسئوليات  
المتنوعة التى يتحملها ، والمشكلات التى يواجهها ، والمهارات التى يجب أن  
يكتسبها وينميها لكي يواجه مشكلاته ويقوم بمسئوليته على الوجه الصحيح ،  
وخصائص المشرفين الذين يتميزون بارتفاع الانتاجية .

ثم ننتقل الى الفصل الرابع لنعرض للإدارة بالاهداف باعتبارها أحد  
الاتجاهات الحديثة فى الإدارة ، والتى تعمل على تحقيق التفاعل والتعاون بين  
الإدارة والعاملين ، وزيادة الانتاجية بأعلى كفاءة وفعالية . فنتأقش مفهوم  
الإدارة بالاهداف وخطواتها والفروق بينها وبين المدارس الأخرى ، والعلاقة  
بينها وبين عملية اتخاذ القرارات ، ومزاياها ومعيقاتها ، واتجاهات المديرين  
نحوها ، والمشكلات التى يصادفونها ، والنظم المساندة للإدارة بالاهداف ،  
ومراحل تطبيقها والاحتياجات اللازمة لنجاحها ، ودورها فى زيادة الانتاجية .

اما الفصل الخامس فمحموره نقابات العمال ، نعرض فيه لنشأتها وتطورها  
ومفهومها وأسباب انضمام العمال إليها وانصرافهم عنها ، والوظائف التى

تقوم بها ، ونظرة الادارة اليها ونظرتها للادارة ، والادوار التى تؤديها التنظيمات النقابية بمصر ، والمجهودات التى يمكن ان تقوم بها النقابة لزيادة الانتاجية .

ويجىء الفصل السادس ليحتوى على الملامح الرئيسية لزيادة الانتاجية ، من خلال خطة تحكم الادارة تصميمها بحيث تحتوى على اهداف ومعايير واضحة ومحددة . وبرنامج عمل مفصل لتحقيق الاهداف ومقابلة المعايير . ومشاركة الافراد فى تحديد الاهداف وتصميم برنامج العمل . ومزايا المشاركة وفوائدها . وخبرة البلاد المتقدمة فى العناية بالعنصر الانسانى لزيادة الانتاجية . ودور المشرف او المدير فى دراسة هذا العنصر . والتغيرات التى يمكن ان تدخلها الادارة لتحسين الانتاجية ، ومقومات التغيير الناجح واسباب مقاومته وطرق التغلب عليها . والاجراءات الانضباطية التى توجه سلوك العاملين فى المسار السليم وتضبط المخالفين ، وامثلة من اسباب حالات ضعف الانتاجية واساليب علاجها .

واخيرا نعرض فى الفصل السابع ، لاربعة عشرة حالة ادارية ، نرمى بها الى تدريب القارئ فى التفكير التحليلى الابداعى ، للمعلومات التى تحتويها هذه الحالات ، ومناقشتها مع الآخرين وتبادل الافكار بشأن الحلول العلمية للمشكلات المطروحة .

## الفصل الأول

### أساسيات



## أهداف الفصل

بعد انتهائك من قراءة هذا الفصل تكون قد :

- ١ - استوعبت المفهوم الشامل للانتاجية .
- ٢ - تفهمت أهمية الانتاجية في حياة الافراد والمنظمات والمجتمعات .
- ٣ - تعرفت على المقاييس المختلفة للانتاجية .
- ٤ - حصلت على فكرة ملائمة عن أهم المتغيرات المحيطة بالانتاج .

وأخيرا ٥ - وضعت تصورا للمداخل الممكنة لزيادة الانتاجية .





## عناصر الموضوع

- \* مقدمة
  - \* قياس الانتاجية
  - \* مفهوم الانتاجية
  - \* اهمية الانتاجية
  - \* اهم المتغيرات
  - \* خلاصة
- 

### نقاط للتفكير

- ١ - ضع تعريفا من عندك للانتاجية .
- ٢ - ضع قائمة بالمزايا التي تحققها زيادة الانتاجية لك شخصيا ، وللمجتمع الذي تعيش فيه ( الحى ، والمدينة والوطن ) .
- ٣ - ارسم اطارا للعوامل البيئية المؤثرة على الانتاجية كما تلاحظها في حياتك اليومية .
- ٤ - ناقش هذه العوامل مع زملائك وابحث تأثيرها الحالى والمستقبل على الانتاجية .

## مقدمة

نناقش في هذا الفصل مجموعة من النقاط الهامة ، فنشرح المفهوم الشامل للانتاجية ، الذى يتضمن الكفاءة والفعالية . ونتناول أهمية الانتاجية بالنسبة للفرد العامل ، والمنظمة التى يعمل فيها ، والمجتمع ، والعالم فى مجموعه . كما نعرض لبعض مقاييس للانتاجية ، تستخدم فى التعرف على النتائج التى تحققتها الادارة فى فترات زمنية مختلفة ، وبالنسبة للمنظمة والادارات والاقسام والفروع ، وبالنسبة لعناصر الانتاج المختلفة ، والشروط التى يجب توافرها فى هذه المقاييس . ثم نناقش فى نهاية الفصل أهم المتغيرات التى تحيط بالانتاجية وتتفاعل معها ، وهى المتغيرات الانسانية ، والاجتماعية والبيئية ، والتنظيمية ، والفنية .

## مفهوم الانتاجية

يمكن أن نتناول الانتاجية من زاويتين : الهندسية أو الفنية ، والادارية . فاذا أخذنا المفهوم الهندسى للانتاجية نجد أنها تمثل نسبة المخرجات الى المدخلات . أى ما ينتجه فرد أو مصنع أو مؤسسة معينة ، بهوارد أو عناصر معينة تستخدم فى هذا الانتاج . وتكون المخرجات اما سلعة تستخدمها مجموعات من المستهلكين ، أو خدمة تفيد منها طائفة من الناس ، أو فكرة ينتفع بها عدد معين من الافراد . وأما المدخلات فهى ساعات العمل اليدوى والآلى ، والاموال ، والخامات ، والآلات ، والقوى المحركة ، والطرق والاساليب . ويمكن التعبير عن العلاقة بين المخرجات والمدخلات كما وقيمة . فيوضع طرفا المعادلة فى

صورة كمية المخرجات منسوبة الى كمية المدخلات ، كذلك قد توضع المعادلة في صورة قيمة السلعة أو الخدمة المنتجة منسوبة الى تكلفة الموارد المستخدمة في انتاجها وتوزيعها .

ويعبر بعض الكتاب عن هذه العلاقة بالكفاءة (١) ويعتبرونها المعنى الضيق أو المحدود للانتاجية :

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الكفاءة}$$

وأما المفهوم الاوسع للانتاجية فيأخذ جانب الفعالية في الاعتبار ، والذي يتمثل في تحقيق الهدف أو الوصول الى النتائج المطلوبة طبقا لمعايير معينة . ومن ثم فان معادلة الانتاجية تشمل الكفاءة والفعالية ، (٢) على النحو التالي :

$$\text{الانتاجية} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية}$$

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المعايير}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

- (1) S. Michael and H. Jones , **Organizational Management, Concepts and Practice** ( New York : Intext Educational Pubs, 1973 ) , P. 64
- (2) J. Mc Kinney and L. Haward, **Public Administration : Balancing Power and Accountabilty** . ( Oak Park : Moore Pub. Co., 1979 ) P. 345

ويضع كتاب آخرون الكفاءة والفعالية في صورة أخرى كما يلي : (٣)

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{الانتاجية}} = \frac{\text{المدخلات}}$$

$$\frac{\text{مجموع النتائج المحصلة}}{\text{الفعالية}} = \frac{\text{مجموع الموارد المستخدمة}}{\text{الكفاءة}}$$

وبمعنى ذلك أن الانتاجية تعبر عن العلاقة بين الفعالية التي يتم بها  
تحصيل نتائج أو مخرجات معينة ، والكفاءة التي يتم بها تشغيل الموارد المختلفة  
التي تسهم في تحقيق هذه النتائج . فالفعالية اذن تنصب على النتائج المحصلة ،  
بينما تتعلق الكفاءة بالوسائل التي تستخدم في تحقيقها .

وهناك من الكتاب من يستخدم الانتاجية مرادفة للاداء ، ويعرفها بأنها  
الوصول الى أهداف العمل (٤) كما يؤكد آخرون أن الاداء يتضمن كلا من  
الكفاءة والفعالية ، (٥) شأنه في ذلك شأن الانتاجية . والواقع أن الاداء هو  
أحد عنصرين رئيسيين للانتاجية يتعلق بالانسان ، ويكمله عنصر آخر هو  
التكنولوجيا (٦) والاداء الانساني يتكون من تلك الأنشطة التي يقوم بها فرد

- 
- (٣) D. Bain, **The Productivity Prescription : A Manager's Guide to Improving Productivity and Profits** ( New York : Mc Graw - Hill , 1982 ) , P. 51
- (٤) Gray, **Supervision : An Applied Behavioral Approach to Managing People** ( Boston b Kent Pub. Co., 1984 ) , P. 125
- (٥) T. Caplow, **Managing An Organization**, 2d ed ( New York : Halt, Rinehart and Winston, 1983 ) P.P 80 - 81

٦ — على محمد عبد الوهاب ، **العنصر الانساني في ادارة الانتاج** ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٤ ، ص ٢٥٦ .

معين ، أو سلوك ذلك الفرد ، في وظيفة معينة ، (٧) والذي يؤدي الى نتائج معينة . ويقاس اداء الفرد بنسبة المخرجات التى يحققها ، الى ساعات العمل التى ينفقها هذا الفرد فى انتاج هذه المخرجات ، أو الى المواد الخام التى يستخدمها فى هذا الانتاج ، أو الى تكلفة الطاقة التى يشغلها ... وتختلف مقاييس الاداء وتتعدد تبعا لطبيعة العمل الذى يؤديه الفرد . ومن ثم يصبح أدائه انعكاسا لمدى نجاحه أو فشله فى تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله ، (٨) والتى تشتق من الوصف الوظيفى للوظيفة التى يشغلها .

وأيا كان الشكل الذى تأخذه معادلة الانتاجية ، فانها تصبح — بالمفهوم الادارى الواسع — تعبيرا عن نسبة المخرجات التى يتم الحصول عليها باستخدام مدخلات معينة ، حسب معايير محددة وأهداف يتم تقريرها مسبقا . فهى لا تقتصر فقط على قياس الانتاج أو الوحدات المنتجة ، ولكنها أيضا تنبئ عن كيفية استخدام الموارد المتاحة وتنسيقها وتشغيلها للحصول على النتائج المطلوبة . وبالتالي فهى تشمل تلك العلاقة المتفاعلة بين عدد من العناصر — الفنية والتنظيمية والانسانية — فى مكان العمل . مثل جودة الخامات المتاحة ، ووجودها فى متناول اليد عند طلبها ، والطاقة التشغيلية للآلات والمعدات ، ومهارات الايدي العاملة واتجاهاتها ، ودرجة طموح أعضاء الإدارة ومدى فعاليتهم . (٩) ومن هذا المنطلق فان زيادة الانتاج لا تعنى بالضرورة زيادة

---

(7) M. Carrel and F. Kuzmits, **Personnel : Management of Human Resources** ( Columbus : C. Merrill Pub. Co., 1982 ) P. 237

٨ — حنفى محمود سليمان ، **السلوك الادارى وتطوير المنظمات** ، الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، بدون سنة النشر ، ص ١٨٧ .

(9) Bain, Op. Cit, P. 3.

الانتاجية . ويعرف الانتاج من زاويتين : المنتج والعمليات . فأما المنتج فهو ما يتم تصنيعه أو تطويره أو اعداده ، سلعا كان أو خدمات أو أفكارا . وأما العمليات فهي تلك الانشطة المتتابعة التي تبذلها الادارة لاجراي السلعة أو الخدمة أو الفكرة . وقد يزيد الانتاج ممثلا في عدد الوحدات المصنوعة ، أو اصناف السلعة المنتجة أو أنواع الخدمة المقدمة . ولكن قد يقابل ذلك اسراف في الخامات والمواد المستخدمة ، أو ضياع في الجهودات ، أو زيادة في تكاليف ساعات العمل اليدوى أو الآلى ، أو ارتفاع في نسبة الفاقد أو العادم .. الخ . واذا أخذنا الانتاج من زاوية الانشطة أو العمليات ، فقد نجد زيادة في هذه الانشطة ، ولكن دون مخرجات ملموسة أو دون زيادة في المخرجات أو تحسين في المخرجات الحالية أو تطوير في جودتها أو أنواعها . وقد يحدث — من جهة أخرى — أن يزيد الانتاج والانتاجية معا . بمعنى أن يزيد عدد الوحدات المنتجة أو تتنوع اصناف السلعة المنتجة أو تتحسن جودتها ، وفي نفس الوقت يحدث ترشيد في استهلاك الامكانات المستخدمة في صنعها ، أو توفير في التكاليف ، أو اختصار في الوقت ، أو اقتصاد في الجهودات .

فالانتاجية اذن مقياس لكيفية استخدام موارد معينة ، لتحقيق أهداف محددة ، في زمن معين ، بكمية ومواصفات معينة . (١٠) وهى انعكاس لقدرة الادارة على الاختيار الافضل والاستخدام الامثل للموارد المتاحة للحصول على مخرجات معينة . (١١) اى أن الانتاجية كمفهوم واسع — هندسى وادارى —

(10) J. Riggs and G. Felix, **Productivity By Objectives** ( Englewood Cliffs : Prentice - Hall, 1983 ) P. 4

١١ — سعيد عامر ، الانتاجية القياسية ، القاهرة : المكتبة الاكاديمية ، ١٩٨٤ ، ص ١٠ .

يضمن الاستخدام الصحيح للموارد الموجودة — حتى لو كانت هذه الموارد قليلة ، (١٢) للوصول الى النتائج المحددة بمعايير متفق عليها مسبقا . فالعبرة ، اذن بتوفر الكفاءة والفعالية معا ، أى الاستغلال الامثل للموارد المتاحة ، وتحقيق النتائج المطلوبة حسب المعايير المقررة .

### أهمية الانتاجية

تعتبر الانتاجية على جانب كبير من الاهمية ، وذلك على مستوى الفرد العامل ، والمنظمة التى يعمل فيها ، والمجتمع الكبير الذى تعيش فيه المنظمات والافراد ، وكذلك على مستوى العالم بأسره . وذلك على النحو التالى .

#### ١ — بالنسبة للفرد

تتبلور أهمية الانتاجية بالنسبة للفرد فى ثلاثة جوانب : الجانب النفسى والذى يتمثل فى تحقيق الفرد لذاته ، عندما يؤدي واجبه ويبذل الجهود المتوقع منه فيصل الى النتائج المطلوبة . وتختلف أهمية اثبات الذات بين الافراد . فتبلغ درجة كبيرة عند البعض ، ومتوسطة عند آخرين ، وتتدنى عند فريق ثالث . وتعتبر الانتاجية على جانب كبير من الاهمية للفريق الاول . اذ أنه كلما زادت الانتاجية ، فان ذلك يعنى كفاءة الفرد وفعاليته وزيادة الدرجة التى يسهم بها — عن طريق علمه ومهاراته الى جانب ميوله ورغباته — فى بلوغ النتائج التى تم الوصول اليها .

---

(12) K. Davis and R. Blomstrom, Business and Society : Environment and Responsibility ( Tokyo : Mc Graw - Hill, Kogakusha , 1972 ) , P. 496.



ويتعلق تحقيق النتائج أيضا بالجانب الاجتماعى . وهو كفاءة الفرد وفعاليته فى أداء دوره . ومعنى ذلك مقابلة توقعات الآخرين — رؤسائه ، وزملائه ، ومرعوسيه والجمهور اذا كانت وظيفته تتعلق بخدمة الجمهور . والدور عبارة عن مجموعة من التوقعات التى يحملها الآخرون تجاه لاعب الدور — أى الفرد الذى يشغل وظيفة أو يؤدي عملا معيناً — وينتظرون منه الوفاء بهذه التوقعات — كلها أو معظمها أو حتى زيادة عليها . وعندما يقابل الفرد توقعات الآخرين — والتى تشمل المعايير المحددة للإنتاج — فان ذلك يساعد على تعميق علاقاته وزيادة انسجامه معهم . ومن ثم يحصل على حب الآخرين وتقديرهم ، وكذلك يحظى بتأييدهم العاطفى والمعنوى ، الأمر الذى يزيد من ترابط جماعات العمل وتماسكها .

وأما الجانب الثالث فهو الجانب المادى للإنتاجية ، فعندما ترتفع إنتاجية الفرد ، ويستوفى المستويات الموضوعة للإداء ويتعدها ، فانه يحصل على حوافز مادية . فهو يأخذ اجرا أعلى مثلا عن كل قطعة أو وحدة ينتجها أو ساعة يعملها فوق حد معين . أو يتقاضى نسبة من الوفورات التى يحققها فى الوقت والتكاليف . أو يحصل على علاوة تشجيعية ، أو يشارك زملاءه فى الحافز الجماعى الذى يصرف لهم لقاء حصة إنتاجية معينة ، أو غير ذلك من الصور .

ويتعلق الجانب المادى أيضا بحصول الفرد — باعتباره مستهلكا الى جانب كونه عاملا — على سلعة جيدة ، سواء التى ينتجها بنفسه أو ينتجها الآخرون ، تؤدي الوظيفة المتوقعة منها وتشبع الحاجة التى يشترها من أجلها ،

وحصوله على الخدمة التى يريدھا فى الموعد المحدد وبالجودة التى يتطلع اليھا .

## ٢ - بالنسبة للمنظمة

وتمثل الانتاجية للمنظمات عنصرا هاما وحيويا . فهى اولا تعبير عن كفاءة الادارة وفعاليتها ، فى حسن استغلال الموارد والامكانات المتاحة لها وتحقيق النتائج المطلوبة حسب المعايير المحددة . وهى ثانيا وسيلة المنظمة فى الحصول على رضا المستهلكين ، فحين يجد هؤلاء السلعة التى يفضلونها او الخدمة التى يحتاجون اليھا او الفكرة التى يبحثون عنها ، ويحصلون على هذه الاشياء فى الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة والسعر الملائم والكميات الكافية ... وعندما تشبع هذه السلع او الخدمات او الافكار الحاجات التى يريد المستهلكون اشباعها ، فان ذلك يجعل الناس يقبلون على منتجات المنظمة ويحرصون على التعامل معها .

وبالاضافة الى رضا المجتمع عن المنظمة ونظرتھ اليھا على أنها عضو نافع فيه يحقق الدرجة الملائمة من الاشباع لحاجات افرادھ ، فان الانتاجية - ثالثا - وسيلة المنظمة لتحقيق الارباح التى تطمح اليھا . ثم انها - رابعا - وسيلة ايضا لدخول مجالات جديدة للامال والارباح . فعندما تزيد كفاءة الادارة وفعاليتها ، وعندما ترتفع انتاجية العاملين ، فان ذلك يمكنها من اضافة خطوط انتاج جديدة ، او تنويع السلعة القائمة او تطويرها او اضافة استخدامات جديدة لها ، او تطوير استراتيجية اعلان حديثة ، او اضافة خدمات جديدة ، او غزو اسواق اخرى - محلية واجنبية . ولذلك تجد فى المنظمات الحديثة ادارات متخصصة فى البحوث والتطوير تعمل على زيادة الانتاجية وبحث

المجالات الجديدة التى يمكن للمنظمة ان تدخلها محققة بذلك فرصا جديدة للربح ولخدمة البيئة التى توجد فيها .

### ٣ - بالنسبة للمجتمع

واما فيما يتعلق بالمجتمع ، فان للانتاجية اهمية وابعدا كثيرة . فهى أولا تمثل كفاءة وفعالية الدولة - بجميع أجهزتها ومؤسساتها فى انتاج السلع والخدمات والافكار التى يتطلبها المجتمع . فالانتاجية الكلية للمجتمع اذن انعكاس لاداء الاجهزة المختلفة ، او هى متوسط اداء هذه الاجهزة ، التى توجد منها الناجحة وغير الناجحة والفعالة وغير الفعالة ، وما بين ذلك من درجات متفاوتة من النجاح والفعالية .

كما ان الانتاجية تعتبر مؤشرا لمدى استغلال المجتمع للموارد المتاحة فيه - مادية وطبيعية وبشرية وفنية - تلك الموارد التى اودعها الله سبحانه وتعالى فى الارض التى استخلف فيها الانسان ليعمرها باستخدام هذه الموارد والحفاظ عليها وانماؤها وتكثيف فوائدها . ومن ثم فان الانتاجية المرتفعة تعبر عن حسن استغلال المجتمع لموارده ، وتنمى الانتاجية المنخفضة عن سوء استغلال هذه الموارد . ونحن نرى اليابان اليوم وقد حققت تقدما مذهلا بارتفاع انتاجيتها ، رغم أن مواردها محدودة او منعومة ، عدا مورد واحد فقط هو الانسان وعقله وقلبه واصرارها على العمل ، والادارة الواعية التى عرفت كيف توجه هذا الانسان الوجهة الملائمة . ونرى فى مقابل ذلك بلادا اخرى توجد عندها ثروات طبيعية ومادية بدرجات وفيرة ، الا انها تعد ضمن دول العالم النامى او الاقل تقدما - كما يسمونها اليوم . ذلك لانها لم تستطع استغلال مواردها الاستغلال المناسب ولم تنجح فى زيادة انتاجيتها والدخول فى مراحل التقدم التى كان من الممكن أن تحققها .

وعلى هذا فإن طريق الدول للتقدم هو الانتاجية المرتفعة . ومن هنا كانت أهمية الابحاث والدراسات التى تعمل على اكتشاف أفضل السبل لاستغلال الموارد المتاحة وتنميتها وتكثيف الاستفادة منها فى المدى القريب والبعيد . لذلك توجد مراكز قومية للبحوث والتطوير — مثل الادارات التى توجد على مستوى المنظمات ولكن بإمكانات وتجهيزات أضخم ومساندة كبيرة من الدولة — يعمل فيها متخصصون مهنيون ، يعكفون على بحوثهم الميدانية والعملية ويقدمون نتائج دراساتهم للمعنيين ، حتى يطبق النافع منها .

كذلك فان الانتاجية هى الطريق لتحقيق الرفاهية التى يطمح اليها افراد المجتمع . فبارتفاع الانتاجية يحصل هؤلاء على السلع والخدمات التى يريدونها ، بالشكل المطلوب والجودة الملائمة والكمية الكافية والسعر المعقول فى المكان المناسب والوقت المرغوب . وبالتالي تزداد درجة رضا المستهلكين عن السلع والخدمات المقدمة لهم ، فيقبلون على شرائها ، فتزيد ارباح المنظمات التى تنتجها وتستمر فى ممارسة أنشطتها وتقديم مزيد من المزايا — من حيث الجودة أو الاسعار أو تنوع السلع والخدمات .

ثم ان الانتاجية يمكن أن تكون عاملا فعالا فى ترابط المجتمع وتماسك افراده وجماعاته ومؤسساته . انظر ماذا يحدث لو أن المدرس ادى واجبه فى اعطاء الجرعة الملائمة من العلم والاخلاق لتلاميذه فارتقى بعقولهم وانضج شخصياتهم وفتح قلوبهم لعالم المستقبل . ولو أن الطبيب بذل العناية المطلوبة فى علاج مرضاه فشخص المرض تشخيصا سليما ووصف الدواء المناسب للحالة التى يعالجها . وقام العامل بانتاج الحصة المقررة له . واتفق المدير جهودا مخلصا فى توظيف عناصر الانتاج وتوجيهها لتحقيق الهدف المحدد .

وانتجت المصانع السلع المطلوبة بالمواصفات المحددة ... باختصار لو قام كل فرد ومؤسسة بأداء الواجب المتوقع أداء كاملا فارتفعت انتاجية هؤلاء الافراد والمؤسسات ... ان شعورا عاما بالرضا يعم جميع افراد المجتمع ، فيحسون بأنهم يعطون ويأخذون ، يفيدون ويستفيدون ، لا يظلمون غيرهم ولا يخسرون . وبذلك تسرى القيم الايجابية بين افراد المجتمع من مثابرة واخلاص ودأب على العمل . هذا اذا لم نذكر ايضا الشعور بالفخر والاعتزاز لان كلا يؤدي واجبه ويسهم في انتاجية بلده المرتفعة ويحس انها بفضل الله جزء من مجهوداته هو والآخرين .

ثم ان ارتفاع الانتاجية يولد مزيدا من هذه القيم الايجابية ، ذلك لانها تتناقل من الآباء الى الابناء . وقد وجد مكيلاند في دراسته المشهورة المبكرة ان الافراد الذين يعيشون في بلاد متقدمة ، يقوى عندهم دافع الانجاز والنجاح والتحصيل . ذلك لان المجتمع يعطى وزنا كبيرا لهذا الدافع ويريد لافراده ان يكونوا منتجين ناجحين . فيغرس توقعاته فيهم من الصغر وفي مراحل العمر المختلفة — عن طريق الابوين في الانسنة والمربين في المدارس والجامعات ثم المديرين في الاجهزة والمؤسسات . ومن جهة اخرى فان هذا الدافع يقلل أو يضعف عند الناس الذين يعيشون في البلاد المتخلفة أو الأقل نموا . وذلك لان هذه المجتمعات لا تعطى درجة كبيرة من الاهمية للنجاح والتحصيل . ومن ثم تضعف همم افرادها وتجدهم أقل اقبالا على العمل وأضعف اهتماما بالنتائج وأوهن تحصيلاً وأفقر انتاجية . لذلك حث الرسول صلى الله عليه وسلم على العمل الدائب المخلص ، لعيش الانسان من كدحه وعرقه ، وليكون لوجوده معنى فيطيع أمر الله الذي استخلفه

ليعمر الارض حتى قيام الساعة . وندرك أهمية العمل الجاد المنتج اذا قرأنا قول الرسول الكريم : اذا قامت القيامة وفي يد أحدكم فسيلة ( اى غصن ) فليغرسها .

#### ٤ - بالنسبة للعالم

واما بالنسبة للعالم فى مجموعه فان للانتاجية ايضا شأننا هاما . ذلك لان الدول تستورد من بعضها بعضا سلعا استهلاكية وانتاجية . ويهم الدولة المصدرة ان تكون سلعتها على درجة عالية من الجودة والكفاءة ، حتى تكتسب سمعة حسنة وشهرة عالمية فتزيد فرصها فى الربح وتتسع سوقها العالمية . كما يهم الدولة المستوردة ان تكون السلعة على الدرجة التى ترجوها من الكفاءة والجودة ، حتى تبرر ما ينفق فى استيرادها معن عملة صعبة تستقطع من مواردها التى قد تكون محدودة .

كذلك فان الدول تتبادل التكنولوجيا فيما بينها . وكلما زادت انتاجية المراكز العالمية للبحوث والهيئات العلمية ، وتمخض ذلك عن تكنولوجيا جديدة - سواء اكانت آلات ومعدات أو طرقا واساليب - فان ذلك يفتح الفرص ليس فقط أمام الدولة المخترعة لهذه الاشياء ، ولكن أيضا أمام الدول الاخرى للانفادة منها . فالعلاج بالوخز بالابر الصينية لا يستخدم فى الصين وحدها . ولم تلبث فكرة عباس بن فرناس فى نشر ذراعيه كالجناحين والتطليق فى الفضاء مثل الطيور ، ان تطورت لاختراع الطائرة ، ثم يطير الافراد الآن فى الغرب بأجنحة صناعية . والكمبيوتر اليابانى يوجد فى كل مكان ، والعمليات الجراحية لزراعة القلوب والكلى والعيون ، يتزايد عددها فى مستشفيات متفرقة فى كثير من الدول . ان العالم - فى هذا المجال - يعد

مجتمعا واحدا كبيرا ، يتبادل السلع ويقترض الاساليب وينقل التكنولوجيا .  
وذلك تنفيذا لقول الله تعالى : وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا ، ان  
اكرمكم عند الله اتقاكم .

## قياس الانتاجية

يراد بقياس الانتاجية التعرف على النتائج التى تم الحصول عليها .  
وان تحتفظ الادارة بالمعلومات الصحيحة الواقعية عن هذه النتائج للفرات  
الزمنية المختلفة ، وللادارات والاقسام ، والموارد المتنوعة التى تستخدمها  
فى عملياتها . وتتعدد المقاييس التى تطبقها المنظمات ، وخاصة مقاييس  
الاداء التى تختلف بتنوع الصناعات ومجالات الاعمال التى تمارسها الاجهزة  
والمنشآت المختلفة . ولكن يمكن تصنيف المقاييس الرئيسية للانتاجية  
حسب عناصر الانتاج ، والوحدات التنظيمية ، ووحدة القياس ، والغرض  
من القياس . فاما المعايير المصنفة حسب عناصر الانتاج فهى الانتاجية  
الكلية ، والانتاجية الجزئية ، وانتاجية العمل ورأس المال . وطبقا  
للوحدات التنظيمية نجد الانتاجية الكلية للمنظمة ، وانتاجية الادارات  
والاقسام والفروع . وعندما نصنف المقاييس حسب وحدة القياس نجد  
معايير الكمية والقيمة . واخيرا فان التقسيم حسب الغرض من المقياس  
يتضمن الانتاجية المعيارية ، والانتاجية الجزئية ، والانتاجية الحدية ، وتغيرات  
الانتاجية . وفيما يلى بيان ذلك بشئ من التفصيل .

## (١) التقسيم حسب عناصر الانتاج

### ١ - الانتاجية الكلية

ويتضمن المقياس هنا العلاقة بين اجمالي المخرجات واجمالى المدخلات . وتتكون المخرجات من السلع والخدمات التى تنتجها منظمة معينة ، بالإضافة الى ما قد ينتج عن العمليات الانتاجية من قيمة مضافة يستفيد بها المصنع ، مثل انتاج سلع بسيطة او نصف مصنوعة يستفاد بها فى انتاج سلع اخرى ، او خدمات يفيد بها العاملون بالمنظمة . واما اجمالي المدخلات فهو كافة العناصر - البشرية والمادية والفنية - التى استخدمت فى الحصول على هذه المخرجات .

$$\frac{\text{اجمالى المخرجات}}{\text{اجمالى المدخلات}} = \text{الانتاجية الكلية}$$

$$\frac{\text{السلع} + \text{الخدمات} + \text{القيمة المضافة للمصنع}}{\text{العمل} + \text{الاموال} + \text{المواد} + \text{الالات} + \text{الطاقة} + \text{الخدمات المدفوعة}} =$$

ويعطى هذا المقياس للادارة الصورة الكلية للانتاجية ، ويعبر عن درجة كفاءة الادارة وفعاليتها فى توظيف الموارد المتاحة على اختلافها ، فى تحصيل المخرجات المطلوبة . وهو لذلك يأخذ فى اعتباره كافة المخرجات ، والتى لا تقتصر فقط على تلك السلع والخدمات التى تقدم للمستهلكين خارج المنظمة . ولكن ايضا ما قد يكون من سلع وخدمات يستفاد بها داخل المنظمة . وكذلك الحال بالنسبة للمدخلات ، فهو يأخذها جميعا فى الحسبان ، حتى يكون المقياس جامعا شاملا معبرا عن الصورة الكلية لكفاءة الادارة وفعاليتها .



## ٢ - الانتاجية الجزئية

ورغم ما يوفره مقياس الانتاجية الكلية من بيان الصورة الشاملة للانتاجية ، الا انه من جهة أخرى لا يظهر المساهمة التى يساهمها كل مدخل من المدخلات على حدة . وهنا يجىء مقياس الانتاجية الجزئية . وهو ذلك الذى يقيس انتاجية أحد عناصر المدخلات . فانتاجية العمل مثلا هى نسبة المخرجات الى ساعات العمل البشرى . او نسبة المخرجات الى عدد العمال المباشرين . وانتاجية الخامات هى نسبة المخرجات الى المواد التى استخدمت فى الانتاج - بالكمية أو التكاليف . وهكذا بالنسبة للعناصر الباقية . وقد تكون الانتاجية الجزئية أكثر تفصيلا ، فتقيس أحد أجزاء العنصر الواحد . مثل انتاجية العمالة الماهرة ، وانتاجية العمالة غير الماهرة . أو انتاجية الأنواع المختلفة من المواد الخام المستخدمة .

وبذلك تظهر مساهمة كل عنصر من عناصر المدخلات وأجزائها التفصيلية ، فى انتاج المخرجات الكلية . كما أن هذا المقياس يبرز التغيرات التى تحدث فى هذه العناصر وأثرها على الانتاجية . فقد نقيس انتاجية العمل مثلا قبل برنامج تدريبي معين يقدم لعدد من العاملين لتنمية مهارات معينة لديهم . ثم نقيس انتاجية العمل مرة أخرى بعد انتهاء البرنامج التدريبي ، ثم بعد انقضائه بفترة معينة . وذلك حتى يمكن التعرف على الاثر الذى أنتجه التدريب على كفاءة عنصر العمل ، وخاصة عندما تكون المخرجات من الأشياء الملموسة التى يسهل قياسها ( عدد معين من الوحدات مثلا بمواصفات معينة ) .

ولكن تظل هناك مشكلة قائمة ، وهى أن الانتاجية الجزئية لا تظهر تأثير العناصر الأخرى التى تتعامل مع العنصر المقاس وتؤثر بالتالى على

نتائج . فقد ترتفع انتاجية العمل مثلا ليس بسبب ارتفاع الكفاية الانتاجية لليد العاملة (١٣) ، ولكن بسبب تغيير طرق العمل وأساليبه ، أو لادخال معدات واجهزة حديثة ، أو تطبيق نظم جديدة للحوافز . ولذلك فان الادارة قلما تعتمد على معيار واحد للانتاجية ، ولكنها تأخذ في اعتبارها مجموعة من المقاييس سوية . كما ان هناك عوامل غير منظورة يظل من الصعب التعرف عليها — في معظم المقاييس — رغم أن تأثيرها على الانتاجية قد يكون كبيرا ، مثل الاسلوب القيادي الذي يتبعه المشرفون ، والخصائص المختلفة لشخصيات العاملين ، وقيم المجتمع .

### ٣ — انتاجية العمل ورأس المال

ويقىس هذا المعدل صافي المخرجات الى عنصرى العمل ورأس المال . أما صافي المخرجات — أو القيمة المضافة — فهو اجمالى المخرجات بعد ان تطرح منها كافة السلع والخدمات المستخدمة فى عملية الانتاج ، مثل الخامات والطاقة وغير ذلك من الاجزاء الوسيطة . وأما المدخلات التى يتضمنها هذا المعيار فهى العمل ورأس المال فقط ، باعتبارهما اهم العناصر جميعا .

$$\frac{\text{صافي المخرجات}}{\text{العمل ورأس المال}} = \frac{\text{اجمالى المخرجات — المواد والخدمات الوسيطة}}{\text{العمل ورأس المال}}$$

(١٣) أحمد سرور محمد ، ادارة الانتاج ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، بدون سنة النشر ، ص ٤٦١ .

والواقع اننا — كما يتبين من المعادلة — أخذنا بفية عناصر المدخلات من المقام وطرحناها من البسط . والفكرة في ذلك (١٤) انه اذا تم استقطاع انخامات والاجزاء الوسيطة من اجمالي المخرجات — باعتبار أن هذه الاجزاء الوسيطة تمثل انتاجية أو مساهمة آخرين — فان ذلك يعطى القيمة الحقيقية التى يضيفها كل من العمل ورأس المال الى المخرجات .

### (ب) التقسيم حسب الوحدات التنظيمية

#### ١ — الانتاجية الكلية للمنظمة

وهى كما سبق بيانها عبارة عن مجموع السلع والخدمات التى تنتجها المنظمة فى فترة زمنية معينة ، منسوبة الى الموارد المختلفة التى استخدمت فى انتاجها .

#### ٢ — انتاجية الادارات والاقسام والفروع

وهى عبارة عن المخرجات التى تنتج فى ادارة معينة ، أو فرع ، أو قسم ، أو ورشة ، منسوبة الى المدخلات التى تستخدمها تلك الوحدة التنظيمية فى انتاجها . ويراد بهذا المقياس التعرف على كفاءة الوحدات المختلفة فى استغلال الموارد المخصصة لها ، وفعاليتها فى تحقيق النتائج المحددة لها حسب الاهداف والمعايير المقررة . فتوجد ادارات أكفأ من ادارات ، واقسام اقل فعالية من غيرها . وعندما تدرس الادارة نتائج هذه الوحدات ، فانها تعمل على تحديد الاسباب التى تكمن وراء زيادة الانخفاض أو نقصها حتى تتخذ القرار المناسب فى كل حال .

(14) Riggs & Felix, OP ST., P. 62.

## (ج) التقسيم حسب وحدة القياس

### ١ - الكمية

تستخدم الكمية وحدة للقياس عندما ينسب عدد الوحدات المنتجة ، أو وزنها أو حجمها ، الى عدد الوحدات المستخدمة في انتاجها . مثل عدد العمال ، أو عدد ساعات العمل البشرية والآلية ، وأعداد المواد الخام أو أوزانها أو أحجامها . ويتميز هذا المقياس الذى يسمى بالانتاجية الهندسية أو العينية ، بالبساطة والسهولة . كما يمكن استخدامه فى قياس انتاجية عمال يقومون بعمل واحد أو آلات تؤدى نفس العمليات .

غير ان استخدام الكم وحدة للقياس لا يصلح فى حالة المنتجات المتعددة وعند وجود أجزاء غير تامة الصنع . وعند اختلاف وحدات القياس لكميات الموارد المستخدمة من عمل وخامات ورأس مال (١٥) . كما ان احتساب الكمية لا يظهر التحسينات النوعية ( الجودة ) أو التغيرات التى تطرأ على المنتج من حيث الجودة أو المزايا الأخرى التى تضاف اليه والتى لا يمكن اظهارها الا بمقياس القيمة .

### ٢ - القيمة

تلافيا للمشكلات التى تصاحب مقياس الكمية ، تستخدم القيمة وحدة

- 
- (١٥) حسين شرارة ، « مقياس الانتاجية » ، المركز العربى للتطور الادارى ، القاهرة ، بدون سنة النشر ، ص ١٨٧ .  
(١٦) فؤاد القاضى ، المفهوم العلمى للكفاية الانتاجية ودورها فى التنمية الاقتصادية ، الطبعة الثانية ، القاهرة : جامعة عين شمس ، ١٩٨٣ .  
ص ٦٧ .

للمقياس ، فينسب قيمة المخرجات الى قيمة المدخلات . مثلاً قيمة المخرجات بالجنيه ، منسوبة الى تكلفة العمل المباشر ، أو تكلفة المواد الخام ، أو تكلفة القوى المحركة . ويتميز هذا المقياس ، والذي يسمى بالانتاجية الاقتصادية أو الايرادية — بالدقة النسبية . كما أنه يمكن من تجميع عناصر الانتاج المختلفة ( العمل ورأس المال والمواد ... ) عند احتساب الانتاجية الكلية . كذلك فإنه يصلح لمقياس الانتاجية بالنسبة للمنتجات المتعددة والاجزاء غير تامة الصنع ولمقارنة المنتجات التي تختلف أسعارها .

غير أن مقياس القيمة لا يخلو من مشكلات ، مثل وجود فروق بين أسعار التكلفة وأسعار السوق ، وبين الاسعار المحلية والعالمية عند المقارنات الدولية ، واختلاف الاسعار من سنة لآخرى عند مقارنة الانتاجية لعدد من السنوات ، ولذلك تستخدم أسعار معينة أساساً للمقارنة للحصول على معلومات أدق . كذلك هناك مشكلة عدم قدرة هذا المقياس على اظهار العوامل المؤثرة في الانتاجية (١٧) ، مثل اختلاف درجات الجودة في الخامات ودرجات الخبرة والمهارة بين العمال .

#### ( د ) التقسيم حسب هدف القياس

##### ١ — الانتاجية المعيارية

تعتبر الانتاجية المعيارية أو القياسية أو النمطية أو النموذجية ، أداة تخطيطية ورقابية ، تهدف بها الادارة الى اختيار البديل الانسب الذي يضمن

---

(١٧) صلاح الشنواني ، التطورات التكنولوجية والادارة الصناعية ، الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٧ ، ص ١٠٨ .

التشغيل الاقتصادي الأمثل للموارد المتاحة . كما تهدف الى قياس درجة الكفاءة والفعالية التي تتحقق بها النتائج في فترة زمنية معينة . فالانتاجية القياسية هي نسبة المخرجات الى المدخلات كما يجب أن تكون في ضوء تقديرات وعوامل وظروف بيئية معينة تتم دراستها وتحليلها عند وضع الخطة . وبعد أن يتم تنفيذ الخطة — أو أجزاء أو مراحل منها — وتتحقق نتائج معينة ، تقارن الانتاجية الفعلية بالنموذج الموضوع . فاذا تطابق المعياران فان ذلك يعنى اتفاق المحقق مع المستهدف . واذا اختلفا فان ذلك يدعو للبحث عن أسباب الاختلاف حتى تتخذ الخطوات اللازمة لمعالجتها .

## ٢ — الانتاجية الفعلية

ويعبر هذا المقياس عن الانتاجية التي تحققت بالفعل في فترة زمنية معينة . فهي اذن نسبة المخرجات الى المدخلات ، وما يتبع هذا المعيار الكلى من معايير جزئية كما سبق القول مثل نسبة المخرجات الى العمل أو الخامات أو الآلات .

## ٣ — الانتاجية الحدية

وأما الانتاجية الحدية فهي تقيس التغير الذي يحدث في المخرجات ( الناتج الكلى ) نتيجة للتغير الذي يحدث في عناصر الانتاج — أحدها أو بعضها . وتستخدم الإدارة هذا المعيار للتعرف على النتائج التي تحققت — ممثلة في زيادة المخرجات — عندما تدخل تحسينات أو اضافات جديدة على المدخلات . سواء اكان ذلك في الآلات مثل شراء أجهزة حديثة ، أو في الاساليب كاستخدام طرق تكنولوجية جديدة ، أو في العمالة مثل توظيف عمال جدد أو تدريب العمال الحاليين أو زيادة الاجور أو تنويع حوافز العمل .

## ٤ - تغيرات الإنتاجية

تقارن الادارة معدلات الانتاجية من سنة لآخرى ، ومن ادارة لآخرى ، وبالنسبة لعناصر الانتاج المختلفة . وذلك للتعرف على التغيرات - الايجابية والسلبية - التى تطرأ على درجة الكفاءة والفعالية . ومن ثم التعرف على الاسباب التى أحدثت هذه التغيرات ، تلك الاسباب التى قد تكون تنظيمية أو فنية أو انسانية أو بيئية أو مزيجاً منها .

وعندما تفحص الادارة نسب المخرجات الى المدخلات فانها تصل الى النتائج التالية - مع الاخذ فى الاعتبار مجموعة من العوامل المؤثرة مثل اتجاهات الاسعار والطاقة الاستيعابية للسوق وخطط الادارة للمستقبل . والتى على ضوءها يتخذ القرار المناسب .

### ( أ ) زيادة الإنتاجية : وذلك عندما :

- تزيد المخرجات مع ثبات المدخلات .
- تزيد المخرجات مع انخفاض المدخلات .
- تزيد المخرجات والمدخلات ، ولكن زيادة الاولى بنسبة أكبر .
- تنخفض المخرجات والمدخلات ، ولكن انخفاض الاخيرة بنسبة أكبر .

### ( ب ) انخفاض الإنتاجية : وذلك عندما :

- تنخفض المخرجات مع ثبات المدخلات .
- تنخفض المخرجات مع زيادة المدخلات .
- تنخفض المخرجات والمدخلات ، ولكن انخفاض الاولى بنسبة أكبر .
- تزيد المخرجات والمدخلات ، ولكن زيادة الاخيرة بنسبة أكبر .

### ( ج ) الثبات النسبى لاتجاه الانتاجية :

- ثبات معدل المخرجات / المدخلات عند حد معين .
- استمرار زيادة الانتاجية .
- استمرار انخفاض الانتاجية .

### ( د ) تنزيب الانتاجية :

- تراوح معدلات الانتاجية بين الانخفاض والارتفاع ، بدرجة معقولة .
- تفاوت كبير فى اتجاه الانتاجية صعودا وهبوطا .

### الشروط الواجب توافرها

#### فى قياس الانتاجية

هناك شروط يجب توافرها فى المعايير التى تستخدم فى قياس الانتاجية ، حتى تكون للمعلومات المجمة منها دلالتها وفائدتها العملية ، وحتى تبرر ما ينفق فيها من وقت ومجهود وتكاليف ، وفيما يلى هذه الشروط .

#### ١ - الصدق

ويعنى صدق المقياس هو أننا نقيس الشيء الذى نريد قياسه وليس شيئا آخر . أى أن المعلومات التى يتم جمعها هى التى نحتاج اليها فعلا . ومن ثم يكون مقياس الانتاجية معبرا حقيقة عن التغيرات التى تطرأ عليها (١٨) .

#### ٢ - الموضوعية

ويقصد بها التركيز على الحقائق ، واستبعاد التحيز أو الحكم



الشخصى أو الآراء المسبقة أو التعميم . ومثال ذلك ترجيح عنصر على الآخر ، أو جزء من أجزاء هذا العنصر ( عدم الاهتمام بانتاجية العمالة غير الماهرة مثلا ) ، أو اغفال بيان معين أو فترة من الفترات الزمنية .

### ٣ - الثبات

أما شرط الثبات فمعناه أننا لو كررنا استخدام المقياس فإننا نحصل على نفس النتائج . ومن ثم يمكن الاعتماد على المعلومات المشتقة من هذا المقياس باعتبارها حقيقية ولا تناقض فيها .

### ٤ - الدقة

ويتطلب شرط الدقة فى مقياس الانتاجية أن يأخذ فى الاعتبار كافة العناصر فى كل من المخرجات والمدخلات . فعند قياس الانتاجية الكلية مثلا يجب حساب اجمالى المخرجات - بما فيها السلع والخدمات التى تستفيد بها المنظمة نفسها ولا تبيعها بالضرورة فى السوق . وأن يحسب اجمالى المدخلات بما فيها الخدمات التى تشتري من خارج المنظمة وينتفع بها فى انتاج المخرجات .

### ٥ - القابلية للمقارنة

وتعنى المقارنة هنا قياس التغير الذى يحدث فى الانتاجية فى الفترات الزمنية المختلفة ذلك لان الانتاجية تعتبر مقياسا نسبيا . (١٩) أى انه يستمد معناه من المقارنة للتعرف على اتجاه الانتاجية زيادة أو نقصا أو تذبذبا بين ذلك . ولهذا فان معيار القيمة يفيد أكثر من معيار الكمية ( معدلات أجور العمال مثلا أفضل من عدد ساعات العمل ) . كما ان معيار القيمة المعدلة

---

( 19 ) Ibid, P. 67.

افضل من استخدام القيمة الجارية . ذلك لان قيمة الجنيه تختلف من وقت لآخر . ومن ثم كانت ضرورة تعديل القيمة بنسبتها الى رقم قياسى للاسعار لامكان اجراء المقارنة الصحيحة .

## ٦ - الشمول

حيث ان العملية الانتاجية تتضمن أنشطة متعددة ، فان المقياس السليم للانتاجية يجب ان يأخذ فى اعتباره كافة هذه الأنشطة - الانتاجية وغير الانتاجية ، الهندسية والادارية . فهناك كثير من الجهودات مثل الرقابة على الانتاج ، ونظم المعلومات ، وخدمة المستهلك . الخ ، التى يجب ان يتضمنها المقياس فى بند المدخلات . وهنا يجب ان يفتنبه المدير للأنشطة التى يصعب قياسها ، وكذلك للعوامل المؤثرة التى تصعب ملاحظتها كقيادة الحوافز المعنوية مثلا . ويساعد شمول المقياس على اثاره حماس المديرين ، لعلمهم ان كل الجهودات تؤخذ فى الاعتبار عند التقويم ، ومن ثم تزيد رغبتهم فى التحسين والتطوير وبالتالي زيادة الانتاجية .

## ٧ - التوقيت

ويراد بهذا الشرط ان يطبق المقياس المناسب فى الوقت المناسب ، بحيث تحصل الادارة على بيانات الانتاجية التى تريدها ، عندما تحتاج اليها . وغنى عن التأكيد انه كلما توفرت البيانات الصحيحة فى وقت مبكر ، فان ذلك يساعد الادارة على اتخاذ القرارات السليمة والتصرف الملائم على ضوء هذه البيانات .

## ٨ - الاقتصاد

وأخيرا يجب ان تخضع مقاييس الانتاجية لتحليل التكلفة والعائد ، بمعنى

أن تحصل الإدارة على مزايا تفوق ما تتكلفه في تطبيق هذه المقاييس . ولما كانت المزايا المحققة غير ملموسة ، فيجب أن تكون في صورة بيانات صادقة ودقيقة وموثوقة ، تؤدي إلى اختيار القرار السليم ، وتبرر ما ينفق في إجراءات القياس من وقت ( تعطيل العمل أحيانا ) ومجهود ( انشغال مجموعة من الموظفين ) وتكاليف ( تشغيل الكمبيوتر في استخراج البيانات المطلوبة ) .

### أهم المتغيرات

وأخيرا نعرض فيما يلي للمتغيرات التي تحيط بالانتاجية . فلاحظك أن الصورة التي توجد عليها المجتمعات الحديثة اليوم تختلف اختلافا جذريا عما كانت عليه فيما مضى . وأن معدل التغير الذي نشهده الآن يسير بسرعة كبيرة . الأمر الذي يجعل عدة تغيرات تحدث في وقت واحد — بعضها متسق والآخر متناقض . ويجعل التغير أحيانا لا يلبث أن يستقر. ويعتاد الناس عليه حتى يستجد تغير آخر غيره . وأن بعض المتغيرات من حولنا يحمل آثارا ايجابية ، بينما يحتوى البعض الآخر على جوانب ضارة أو سلبية . كما أن من هذه المتغيرات ما يخضع لتحكم الإدارة ، ومنها ما يخرج عن نطاق سيطرتها . وعلى الإدارة الواعية أن تتنبه لما حولها من تغيرات — ايجابية وسلبية — وتتنبأ بتأثيرها ، وتعد العدة لمواجهةها وتكييفها والتعايش معها . كما أن الإدارة أحيانا هي التي تنشئ التغير ، عندما تكون هناك حاجة إليه ، وتهيئ البيئة الملائمة لتطبيقه ، وتتخذ الاحتياطات اللازمة لنجاحه .

ونناقش فيما يلي المتغيرات التي تحدث الآن في مجال الأعمال ، ويتوقع استمرارها لسنوات مقبلة . ونقسمها إلى متغيرات انسانية ، واجتماعية

وبينية ، وتنظيمية ، وفنية . (٢٠) وننبه الى أن هذه المتغيرات متداخلة متفاعلة ، بمعنى أنها تؤثر في بعضها وتتأثر ببعضها بعضا . وتكون في مجموعها الاطار الذى تعمل فيه الادارة ، والذى يؤثر على الانتاجية ، ويتأثر بها ايضا . الامر الذى يقتضى تنمية الادارة وتطوير ممارساتها لزيادة الانتاجية وتحقيق الاهداف المطلوبة على مستوى المنظمات والمحليات والمجتمع الكبير .

### ١ - المتغيرات الانسانية

ان تركيب القوى العاملة يختلف اليوم عما كان فى الماضى . وذلك من حيث العدد والنوع . فأما من حيث الكم فقد ارتفع عدد العاملين . وأما فيما يتعلق بالنوع فقد تعددت تخصصاتهم وتنوعت مهاراتهم . وان نظرة للهيكل التنظيمية للمنظمات الحديثة لتفيد بازدياد اعداد العاملين المتخصصين ، والمتعلمين ، وذوى المهارات المهنية المختلفة . وذلك بسبب انتشار التعليم من ناحية ، وتغير الوظائف من ناحية أخرى . فالمدارس والجامعات تخرج اعدادا هائلة من أصحاب المؤهلات العلمية المختلفة ، وتصب هذه الاعداد فى سوق العمل لتتشق طريقها للمنظمات على اختلاف أنواعها . وهذا ما يحدث فى مصر الآن اذ تخرج الجامعات فيها سنويا اعدادا متزايدة من اطباء والمهندسين والكيميائيين والفنيين والمتخصصين فى فروع الحاسبة والقانون والاقتصاد واللغات والآداب . وكذلك تخرج المدارس المتخصصة والمعاهد الفنية والمراكز المهنية اعدادا متزايدة من الفنيين والاسطوانات

---

(٢٠) من بحث للمؤلف بعنوان : « المدير والتنمية الادارية » ، مقدم للمؤتمر العربى الاول للتنمية الادارية فى الوطن العربى ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ومعهد الادارة العامة ، الرياض : ديسمبر ١٩٧٨ ، ص ١٦٣ -

١٦٨ .

والعمال المهرة . وأول ما تشير اليه هذه الظاهرة ان الادارة أصبحت — وسوف تصبح في المستقبل — مسؤولة عن قيادة عاملين أكثر ثقافة وأعلى تعليما وأدق تخصصات وأعمق مهارات . زد على هذا ان الثقافة والتعليم وتنوع التخصصات والمهارات يكون عند العاملين مستويات عالية من الطموح والتوقعات ، وينشئ عندهم حاجات أكثر تعددا وتنوعا . الأمر الذي يتطلب من الادارة مهارة قيادية عالية ، تتبلور في دراسة العاملين وفهمهم والتعرف على قدراتهم ووجهات نظرهم وأفكارهم . وذلك حتى تخترع وتطبق من الأساليب ما يضمن تنشيط دوافعهم وإثارة همهم وكسب ولائهم وتحقيق تعاونهم وزيادة إنتاجيتهم وتعميق رغبتهم في بلوغ الأهداف المقررة .

### ٣ — المتغيرات الاجتماعية والبيئية

( ١ ) تتزايد اعداد السكان وترتفع الكثافة السكانية في مناطق دون أخرى من البلد الواحد . مثل تركيز اعداد كبيرة وذات نوعية معينة في المدن والاحياء الكبيرة . وذلك أمر يشكل ضغطا شديدا على المدارس والمستشفيات والاندية ، وعلى المرافق العامة كالمياه والكهرباء والتليفونات .. ويشكل أيضا سوقا هائلة للسلع والخدمات والأفكار . وعلى المؤسسات التي تنتج السلع وتلك التي تقدم الخدمات العامة ، أن تقدم سلعا وخدماتها وأفكارها للاعداد المتزايدة من السكان بالجودة المطلوبة وفي الوقت الملائم والمكان المناسب والثمن المعقول . وكل ذلك يحتاج الى ادارة واعية ذكية ، تخطط وتتأمل وتقرر وتنفذ وتحقق النتائج التي ترضى المواطنين وتشبع حاجاتهم . وخاصة وان انتشار التعليم وانفتاح وسائل الاعلام والاتصالات ( التلفزيون والاذاعة والجرائد والمجلات )

سعى ارجاء العالم المختلفة ، يثير لدى المستهلك تطلعات كثيرة  
ويجعل توقعاته من السلع والخدمات عالية ، ويجعل ضيقه شديدا  
لقلة جودتها أو انخفاض كفاءتها أو عدم توافرها . تلمس ذلك  
بالذات بين سكان المدن . فقد لا يتذمر بشدة سكان الريف  
من انقطاع التيار الكهربائي بقدر ما يزعج له أهل المدينة —  
سواء منهم الطلاب الذين يقرأون دروسهم أو الكبار الذين يشاهدون  
التلفزيون أو التجار الذين يبيعون أو رجال الاعمال الذين يمارسون  
شتى الأنشطة .

(ب) تتميز الامكانات والموارد المتاحة — البشرية والمادية — بالندرة في  
بعض الحالات والوفرة في حالات أخرى . وفي كلا النوعين من  
الحالات يتطلب الامر حسن استغلال هذه الموارد وتنظيمها وتوزيعها  
وتحقيق أكبر عائد منها . ففي البلاد النامية تعاني الإدارة من  
ندرة الموارد المتاحة — البشرية — كما في بعض الاقطار العربية ،  
والمادية ، كما في البعض الآخر . فيصبح السؤال الهام هو : كيف  
ومن أين نحصل على كفايتنا من هذه الموارد ؟ ويزداد السؤال أهمية  
ليصبح في المستقبل القريب والبعيد : كيف نثرى هذه الموارد ونكتفها  
وخاصة الموارد الوطنية أو الذاتية ؟ وقد تجد ندرة الموارد أيضا  
في البلاد المتقدمة بدرجة أو بأخرى ، وفي أوقات مختلفة . ويكون  
السؤال هنا أيضا هو كيفية انماء هذه الموارد واستغلالها الاستغلال  
الامثل . وفي بلاد متقدمة أخرى ، مثل الولايات المتحدة الأمريكية ،  
مجتمع الوفرة ، فان هناك كما يرى البعض امكانات هائلة وموارد  
ضخمة ، في الكم والنوع ، ولكن هناك أيضا نقصا في القدرة أو

الرغبة فى استغلالها (٢١) . لذلك فان السؤال هو : كيف يمكن الافادة من هذه الامكانيات — التى لا تتاح لغيرها من الدول بنفس الدرجة والوفرة — افادة قصوى . او بعبارة اخرى كيف تزيد انتاجية هذه الموارد ؟ وواضح ان كل الاسئلة السابقة تحتاج الى ادارة واعية ناجحة تخطط لهذه الامكانيات وتحسن استعمالها وصيانتها وتجديدها وتغيرها .

(ج) تشتد المنافسة اليوم بين الاجهزة والمؤسسات المختلفة . فنرى المنظمات الصناعية والتجارية تتسابق لتحصل على النصيب الاكبر من السوق . فتعبد الى تحسين منتجاتها وتطويرها وتنويع أشكالها والوانها واحجامها ونواحي استخدامها . وتعبد أيضا الى تكوين حاجات جديدة عند المستهلكين وتقديم السلع المختلفة لاشباعها وان نظرة سريعة للمطبخ الحديث أو أدوات الزينة أو ملابس الرجال والنساء ، لنتم بوضوح عن هذا السباق العجيب . ليس هذا فحسب ، فان المنافسة لم تعد تقتصر على المشروعات التى تنضوى تحت صناعة واحدة ، بل ان الصناعات البديلة أيضا فى تنافس وصراع . فخذ النحاس والالمنيوم ، والاقمشة والبلاستيك ، على سبيل المثال . بل أكثر من ذلك هناك منافسة بين صناعات لا صلة بينها ولكنها تستبقي الحصول على الجزء الاكبر من دخل المستهلك ، او الحصول على أولوية تفضيله . وينطبق نفس الشيء على مؤسسات الخدمات ، مثل شركات النقل والسياحة والبنوك

( 21 ) R. Miles, « The Affluent Organizaton » , in H. Hicks ( ed. ) , Managmeut , Oranizations and Humen Resources : Selected Readings ( New York. Mc Graw Hill, 1972 ) , P. 314.

والتأمين . ولا تستثنى الحكومة ومؤسساتها أيضا ، كالمدراس والمستشفيات وغيرها من الأجهزة . وغنى عن القول ان المنظمات التى تصمد فى هذا السباق هى التى تدار بواسطة جهاز ادارى كفء قادر على زيادة الانتاجية والحصول على أفضل النتائج بالموارد المتاحة . وكما تبين خبرة الولايات المتحدة — التى يفشل فيها عدد غير قليل من المنظمات فینهى أعماله ويفلق أبوابه ويخرج من السوق — وخبرة بلاد أخرى غيرها ، بعضها نام والآخر متقدم ، فان أسباب الفشل تتركز فى ضعف الادارة وسوء تقديرها . لذلك فان ضغوط المنافسة التى يتعرض لها المدير تجعله فى حاجة ماسة للتنمية (٢٢) المستمرة وتكثيف مهاراته وقدراته وتطوير الاساليب والممارسات التى يستخدمها لزيادة انتاجيته وانتاجية العاملين معه .

(د) هناك ثروات طبيعية أودعها الله فى بقاع مختلفة من العالم ، ليخص بها من يشاء من عباده . وقد اكتشفت بعض هذه الثروات ، بينما لم يكتشف البعض الآخر . فأما الذى اكتشف فيحتاج الى تطوير وانماء وحسن استغلال ، ليحقق أكبر عائد ممكن من تشغيله وهذا امر يحتاج الى ادارة واعية مخططة تستعين بالمعدات والآلات والاساليب الحديثة الملائمة . وأما الثروات التى لم تكتشف فتحتاج الى مجهودات ودراسات لتحديد أماكنها ومواعيد استخراجها

---

( 22 ) S. Mailick, and S. Hobermen, « General Considerations Regarding Managerial and Organizational Development » , in S, Mailick ( ed . ) , **The Making of The Manager : A World View** ( Garden City : Anchor Press / Doubleday , 1974 ) , A 13.



وطرق استغلالها . وهذا أيضا يحتاج الى ادارة واعية مخططة  
تحسن تجنيد الطاقات المتاحة لها — بشرية ومادية ومعنوية —  
في استخراج هذه الثروات تمهيدا لاستغلالها وتوجيهها لرفاهية  
المجتمع .

### ٣ — المتغيرات التنظيمية

( ١ ) تتنوع المنظمات اليوم وترتفع درجة التخصص فيها . ينطبق هذا  
على منظمات الاعمال والاجهزة الحكومية والمؤسسات التعليمية  
وغيرها . فأنت تجد مثلا مستشفيات متخصصة في علاج امراض  
معينة . وتجد في الجامعات كليات متنوعة في تخصصات محددة .  
فهناك كليات للتكنولوجيا ، والآداب ، والفنون . وتجد أقساما  
خاصة أو كليات بذاتها داخل التخصص الواحد . وتجد ذلك أيضا  
في منظمات الاعمال ، فهناك ميادين لم تكن موجودة من قبل ، أو  
كانت موجودة على نطاق ضيق ، أو ضمن ميادين أو نشاطات  
أخرى . خذ مثلا المصانع التي تنتج معدات المكتب  
الحديثة ، ومصانع البيوت الجاهزة ، وشركات التصميم الداخلي  
للمكاتب والاقسام . ان هذه الميادين والتخصصات الجديدة تحتاج  
— كما احتاجت سابقتها من الميادين والتخصصات — الى الادارة  
الحكيمة التي تحقق الاهداف المرجوة منها وتبلغها النتائج التي تطمح  
في تحقيقها . ولا جدال ان فروع الاعمال سوف تمضي في تنويعها  
وتعدد أنشطتها . وسوف تكتشف في المستقبل تخصصات جديدة ،  
تحل محل أخرى قديمة ، أو تنضم اليها أو تطورها أو تعدل فيها .

وسوف تتغير أو تتعدل الهياكل التنظيمية للمنظمات ، فتنشأ وظائف جديدة ، وتختفى أخرى ، وتدمج ثالثة ، وتفصل رابعة ، وهكذا . وكل ذلك يحتاج الى الملاحقة المستمرة ، ومتابعة الادارة لهذه الاكتشافات والتغيرات . ولا شك أن الادارة الناجحة هى التى تكتشف هذه المجالات والآفاق الجديدة للاعمال . ثم تصبح بعد ذلك مسئولة عن زيادة انتاجيتها واستمرار تطويرها .

(ب) تتنوع أهداف المنظمات على اختلاف أنواعها . فلم يعد اليوم تحقيق الارباح وزيادتها الهدف الوحيد الذى تعمل من أجله المنظمات الصناعية والتجارية ومؤسسات الخدمات . ولكن هناك الى جانب هذا الهدف الهام عدة أهداف أخرى هامة ، اقتصادية واجتماعية وانسانية . منها التوسع والنمو ، وارضاء الجمهور وزيادة سعادته ورفاهيته . وتوفير فرص وظيفية للقوى العاملة المتوافرة فى المنطقة التى تعيش فيها المنظمة وتمارس أعمالها ، وامدادهم بالتدريب والثقافة المطلوبة ، الى جانب القوة الشرائية التى تنتج عن اعطائهم رواتب واجورا ومكافآت ، والمساهمة فى تخطيط المدينة ، والاشتراك فى مشروعات المنطقة ، كالمكتبات العامة والمستشفيات والاندية وفرق الالعاب . فهناك مدن بأسرها قامت على اكتاف مؤسسة أو مشروع معين ، مثل مدينة المحلة الكبرى فى مصر ، كانت نواتها الاساسية شركة الفزل والنسيج . ولا شك ان الاهداف المتعددة والمتنوعة ، تحتاج الى الادارة الحكيمة التى تضع هذه الاهداف وتحدد كميتها ونوعها وتوقيتها ، وتطور هذه الاهداف بما يناسب المجتمع ويرقى به الى مراحل التقدم المختلفة .

(ج) ان من العلامات أو الخصائص البارزة للإدارة الحديثة ، أنها ليست فقط العملية التى تستغل الثروات والامكانات المتاحة للوصول الى الاهداف المحددة ، ولكنها أيضا جهاز قائد من أجهزة القيادة فى المجتمع ، تشترك فى وضع أهداف المجتمع وتطويرها ، وتنشئ التغيير المناسب وقبل هذا وذاك تقود قطاعا كبيرا حيويا من الناس وهو قطاع العاملين . فالمدیر الذى يقود عددا من الموظفين — يأمرهم ويحفزهم ويوزع بينهم أعمالهم ويتوم مجهوداتهم ... الخ — لا شك يؤثر على أفكار هؤلاء الموظفين وطموحهم وعاداتهم ووجهات نظرهم . فهو يضرب لهم المثل — الحسن أو السئ . وينقل اليهم — عمدا أو دون قصد — عادات معينة تؤثر فى حياتهم وسلوكهم وعلاقاتهم . فالمدیر الجاد الذى يهتم بالانتاجية ويشغل نفسه بتحقيق النتائج بدرجة عالية من الفعالية ، يؤثر تأثيرا ايجابيا على مرؤوسيه . فتنتقل اليهم جديته فى العمل ويحذون حذوه فى المثابرة والحرص على تحقيق النتائج المقررة . وربما انتقلت هذه الخاصية الى أولادهم أيضا فيعلمونهم الجد فى العمل والحرص عليه . والعكس فى حالة المدیر الذى لا يهتم بمشكلات العمل ولا يبدى رغبة فى علاجها ، فان عدواه تنتقل الى تابعيه ، أو على الأقل يصاب هؤلاء باحباط يؤثر على سلوكهم وعلاقاتهم — الوظيفية والاجتماعية — على السواء . وبالتالي فان تطوير الممارسات الادارية أمر ضرورى ، وخاصة فى حال المؤسسات الكبيرة المعقدة التى تضم اعدادا كبيرة من العاملين المتنوعين فى المهارات والخبرات ، فحتاج هذه المؤسسات الى

عدد وافر من القادة المهرة (٥) حتى يمكن الحصول من العاملين على أفضل مستويات الاداء ، وحتى يمكن الرقى بهؤلاء العاملين وتطويرهم ، الامر الذى ينعكس على تقدم المجتمع وتطوره ، اذ يتألف من عاملين متنافسين طموحين راغبين فى العطاء .

#### ٤ - المتغيرات الفنية

ان التقدم التكنولوجى أصبح حقيقة ظاهرة . وغدت معدلات الاختراع والابتكار والتجديد تتكاثر وتسير بسرعة تفوق ما كانت عليه من قبل . وقد امتدت الاختراعات الحديثة ، المصانع والمكاتب والمؤسسات بشتى انواع الآلات والمعدات والخامات ووفرت لها أيضا مختلف الطرق والاساليب التى يمكن ان تستخدمها فى تسيير أعمالها . وأصبح على الادارة ان تقرر أولا نوع المعدات والاساليب الذى يناسب أعمالها . ثم تحدد كيفية استغلال هذه المعدات والخامات والاساليب الاستغلال الامثل . ولا شك أن الادارة الواعية هى التى تستطيع ان تستجلب من المواد والطرق ما يلزمها ولا يزيدها او ينقص عن حاجاتها . وهى التى تستطيع أيضا ان تحصل من هذه المواد والطرق على الفائدة القصوى . ولقد نرى امثلة فى بعض البلاد العربية تدل على ضعف القدرة على اختيار التكنولوجيا المتاحة أو سوء استخدامها . ووضح هذه الامثلة الكمبيوتر الذى قد تدفع أموال كبيرة فى شرائه وصيانته وتدريب العاملين عليه وتعيين الاختصاصيين لتشغيله ، ثم لا يكون حجم العمل كافيا لاستغلال هذا الكمبيوتر ، فيبقى بعض اوقته أو معظمه معطلا . وأمثلة أخرى

(5) P. Lawrance, and J. Lorrch, Organization and Environment ( Home Wood : Irwin. 1967 ) , P. 2430

تتخصر فى شراء معدات أو خامات لا تحتاج إليها المنظمة ، أو شراء كميّات أكبر مما تستلزمه حاجة العمل . فقد حدث أن استوردت إحدى المنظمات جهازاً ضخماً ، ودفعت فى شرائه مبلغاً كبيراً من العملة الصعبة . جاءت مع الجهاز بعثة لتركيبه وتدريب العاملين على تشغيله . وبعد أن عادت البعثة إلى بلدها ، لم يستطيع العاملون تشغيل الجهاز ، فأرسلت المنظمة هؤلاء العاملين إلى بلد آخر للتدريب على تشغيل هذا الجهاز وكيفية استعماله . وعاد العاملون بعد شهور ليكتشفوا أن الجهاز الذى درّبوا عليه لم يكن مطابقاً تماماً للجهاز الموجود فى منطقتهم . فأرسلت المنظمة للشركة التى باعتهما الجهاز تطلب كatalوج وبياناً مفصلاً عن أجزاء الجهاز وقطع الغيار . واستمرت القصة حتى مرت سنتان لم تجن المنظمة أية فائدة من الجهاز ، هذا إلى جانب التكاليف التى تحملتها دون عائد فى مقابلها . وعلى هذا فإن التقدم التكنولوجى يحتاج إلى إدارة واعية تستخدمه بوصفه وسيلة وليس هدفاً ، وتحسن استغلاله لرفع كفاءة الأداء وزيادة الانتاجية وتحقيق الأهداف المرجوة .

وأخيراً فإن المجال مفتوح لتطورات جديدة ، يأتى بها المستقبل القريب والبعيد ، تنتج عن الظواهر الطبيعية والاجتماعية وما يصاحبها من تغيرات . وتتفق كذلك عنها أذهان المخترعين والباحثين . ومن ثم فإن التغير لا يقف عند حد ، والإدارة بإمكاناتها البشرية والفنية والمادية ، تواجه المتغيرات المتنوعة وتعمل على تكيفها والتكيف معها . كما أنها أيضاً تنشئها عند الحاجة . وهى كذلك فى بحث مستمر عن أفضل السبل لزيادة الانتاجية وتحقيق الأهداف المحددة ، بأبكر درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية .

## خلاصة :

تناولنا في هذا الفصل مفهوم الانتاجية ، وعرفناها من الجانب الهندسى بأنها العلاقة بين المخرجات والمدخلات . ومن الجانب الادارى الواسع بأنها تعبير عن كفاءة الادارة وفعاليتها فى استخدام الموارد المتاحة لها بالشكل الذى يحقق الحصول على النتائج المطلوبة بـمعايير معينة وطبقا لاهداف محددة سلفا . وقلنا ان الكفاءة تتعلق بكيفية استخدام الامكانيات المتوفرة ، بينما تنصب الفعالية على تحقيق النتائج حسب المستويات الموضوعية . وقلنا كذلك ان الاداء عنصر من عناصر الانتاجية يمثل سلوك الفرد فى وظيفته والنتائج التى يحققها . وفرقنا بين الانتاجية والانتاج فى ان الاخير يعنى المنتج الذى يتم تصنيعه أو تطويره . كما يعنى العمليات التى تمارسها الادارة لانتاج هذا المنتج .

ثم ناقشنا أهمية الانتاجية ، وذلك بالنسبة للفرد والمنظمة والمجتمع والعالم . أما أهميتها بالنسبة للفرد فتبدو فى جوانب ثلاثة ، النفسى وهو اشباع حاجة اثبات الذات ، والاجتماعى وهو مقابلة الفرد — فى أدائه لدوره — لتوقعات الآخرين والحصول على تقديرهم وتأييدهم وتعميق روابطهم . ثم هناك المزايا المادية التى يحصل عليها الفرد عندما تزيد انتاجيته ، وذلك فى صورة المال الذى يحصل عليه والسلع التى يستهلكها والخدمات التى ينتفع بها . أما بالنسبة للمنظمة فذكرنا أن الانتاجية تعبير عن كفاءة الادارة وفعاليتها . وهى وسيلتها للحصول على رضا المستهلكين وتأييدهم . كما أنها وسيلتها لتحقيق الارباح ودخول مجالات جديدة للاعمال . وأما بالنسبة للمجتمع الكبير فقلنا ان أهمية الانتاجية تبدو فى أنها انعكاس لكفاءة الاجهزة والمؤسسات المختلفة ودرجات فعاليتها . كما انها مؤشر لمدى

استغلال المجتمع لموارده المتاحة . وهى أيضا طريقه للتقدم وتنمية المصادر البشرية والمادية المختلفة وتحقيق الرفاهية المطلوبة لافراد المجتمع فى انتاج السلع والخدمات والافكار التى يحتاجون اليها . ثم ان الانتاجية تساعد على ترابط المجتمع وتعميق الشعور بالرضا ونشر القيم الايجابية .

وأما على مستوى العالم كله فان اهمية الانتاجية تتبلور فى افادة البشرية جميعا من مزايا الانتاجية . وذلك عندما تتبادل الدول السلع والخدمات والتكنولوجيا .

ثم عرضنا لمقاييس الانتاجية وقسمناها الى اربع مجموعات . فحسب عناصر الانتاج يوجد معيار الانتاجية الكلية وهو نسبة اجمالى المخرجات الى اجمالى المدخلات، والانتاجية الجزئية وهى نسبة المخرجات الى عنصر واحد واثنين من عناصر الانتاج . كما أن هناك معيار انتاجية العمل ورأس المال ، والذي ينسب صافى المخرجات أو القيمة المضافة الى عنصرى العمل ورأس المال . وأما تصنيف المقاييس طبقا للوحدات التنظيمية ، فيوجد فيه معيار الانتاجية الكلية للمنظمة ، وانتاجية الادارات والاقسام والفروع . وأما حسب وحدة القياس فهناك مقياس الكمية أو الانتاجية الهندسية أو العينية ، والذي يضع المخرجات والمدخلات فى صورة أعداد أو أوزان أو أحجام . ومقياس القيمة ( أسعار البيع أو التكلفة ) أو الانتاجية الاقتصادية أو الايرادية .

أما بالنسبة لهدف القياس فهناك الانتاجية المعيارية أو النموذجية ، والتى تعبر عن الانتاجية المستهدفة أو نسبة المخرجات الى المدخلات كما يجب أن تكون . وأما مقياس الانتاجية الفعلية فيقيس الانتاجية التى تحققت فعلا فى فترة زمنية معينة . ثم هناك الانتاجية الحدية التى تقيس التغير الذى يحدث فى المخرجات نتيجة تغير أحد عناصر الانتاج . وهناك المؤشرات التى تدل

على التغيرات — الابدائية والسلبية — التى تحدث فى الانتاجية فى فترات زمنية مختلفة ، وبين الادارات والاقسام ، وبين عناصر الانتاج المتنوعة ، ثم عرضنا الشروط الواجب توفرها فى قياس الانتاجية وهى الصدق ، والموضوعية ، والثبات ، والدقة ، والقابلية للمقارنة ، والشمول ، والتوقيت ، والاقتصاد .

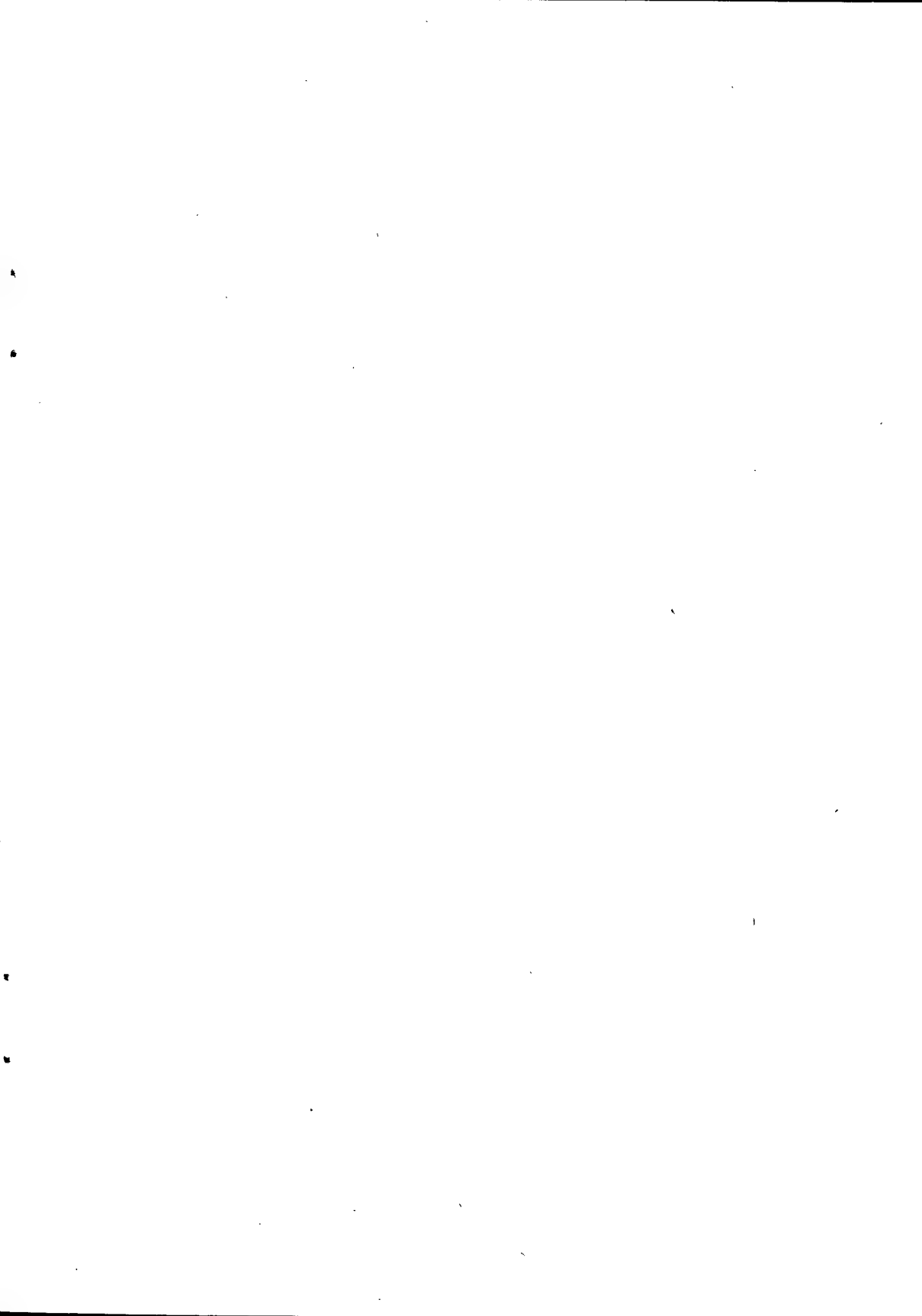
واخيرا تناولنا اهم التغيرات التى تحدث فى المجتمعات الحديثة ويتوقع استمرار حدوثها ، والتى تؤثر على الانتاجية وتتأثر بها . وهى التغيرات الانسانية مثل تركيب القوى العاملة من حيث العدد والنوع والطموح . والمتغيرات الاجتماعية والبيئية مثل تزايد عدد السكان والحاجة لتنمية الامكانات البشرية والمادية المتاحة ، واشتداد المنافسة بين الاجهزة والمؤسسات ، وتوجيه الموارد والثروات المختلفة لرفاهية الناس . واما العوامل التنظيمية فهى تنوع المنظمات واختلاف تركيبها وتنوع اهدافها ، وخطورة الدور الذى يلعبه المدبرون فى قيادة العاملين وتوجيه جهودهم . ثم هناك التغيرات الفنية من تقدم تكنولوجيا يشمل الآلات والمعدات ، والطرق والاساليب . وقد أكدنا ان هذه التغيرات جميعا متداخلة ومتفاعلة ، وتكون فى مجموعها الاطار العام الذى تعمل فيه الادارة ويؤثر على الانتاجية ويتأثر بها ، مما يقتضى تطوير الممارسات الادارية وبحثها عن افضل الطرق لزيادة الانتاجية لتحقيق الاهداف التى تسعى اليها .





## الفصل الثانى

دور الفرد فى زيادة الانتاجية



## أهداف الفصل

يتوقع منك بعد قراءة هذا الفصل أن تكون قد :

- ١ — تعرفت على مفهوم الشخصية ومكوناتها .
- ٢ — فهمت نموذج نمو الشخصية وتطورها .
- ٣ — استوعبت محددات السلوك الانساني وخصائصه .
- ٤ — تعرفت على الوسائل الدفاعية ودورها في علاج الاحباط .
- ٥ — حصلت فكرة ملائمة عن الدافعية والعوامل المؤثرة فيها .
- ٦ — تلمست العلاقة بين السلوك والدافعية والانتاجية .

وأخيرا ٧ — وعيت الظروف والعوامل التي تؤدي الى ارتفاع انتاجية العامل أو انخفاضها ودوره في زيادتها .



## عناصر الموضوع

|           |                    |
|-----------|--------------------|
| * مقدمة   | * الدافعية         |
| * الشخصية | * الفرد والانتاجية |
| * السلوك  | * خلاصة            |

## نقاط للتفكير

زار مدير عام شركة النسيج والازياء الشعبية ،  
مصنع الصباغة التابع للشركة . ووقف بين عدد  
من العمال يعملون فسألهم : ماذا تفعلون ،  
فحصل على الاجابات الآتية :

— أؤدى واجبى الذى وظفتنى الشركة من أجله

— افعل ما يأمرنى به رئيسى المباشر

— اتعاون مع زملائى لاتيام العمل المطلوب

— استلم الاثواب المعدة للصباغة ، وأعد

الخلطة اللازمة حسب خريطة التشغيل

الموضوعة أمامى ، وأراقب الماكينة

باستمرار للتأكد من مطابقة الالوان ، وعدم

وجود أخطاء مثل البقع واللون الباهت ...

واستطرد العامل ...

ثم سأله المدير : لماذا تؤدون هذه الاعمال،

فكانت اجاباتهم :

— أكل العيش ..

— لان كل واحد لابد يعمل

— أساهم فى كساء الشعب ، هذه خدمة

لوطنى .

— أحب « الفراودة » الذين أعمل معهم ، كلنا

أصحاب .

— لان رئيسى رجل طيب ، دائما يشجعنى

ويعطينى حتى .

— الشركة نظامها جيد ، الحوافز مناسبة ،

وخدمات النقل والمطعم ممتازة .

حلل اجابات هؤلاء العمال .

## مقدمة

إذا أردنا أن نتعرف على دور الفرد في زيادة الانتاجية . فيجب علينا أن نفهم شخصية الفرد وسلوكه ودوافعه . لذلك فانتنا نحاول في هذا الفصل ان نجيب عن عدة اسئلة هامة : ما هي الشخصية ، مم تتكون ، وما مفهوم الذات وأثره على السلوك والعلاقات ؟ وما هي الخصائص التي توجد عليها الشخصية في تطورها من الطفولة الى النضوج وعلاقة هاتين المرحلتين بسياسات المنظمة ؟ ثم ما هو السلوك ، ما محدداته وخصائصه ، وما هو السلوك المجزى ، والمحبط والدفاعى ؟ وما المقصود بالدافعية ، وما هي أهم دوافع الأفراد والعوامل المؤثرة فيها ؟ وما تأثير الدافعية على الانتاجية ؟ وما هي الظروف والمؤثرات التي تجعل العاملين يحققون انتاجية عالية أو متوسطة أو منخفضة ؟ وأخيرا ما هي الخطوات التي يمكن أن يتبعها الفرد ليزيد من انتاجيته ؟

## الشخصية

### تعريف

تعبر الشخصية عن ذلك الكيان الفريد الذي يميز شخصا عن غيره من الناس . فهي عبارة عن التركيب أو النسيج الكلى للفرد . والذي يتكون من مجموعة متفاعلة من الخصائص ، تؤدي الى نمط سلوكى معين لهذا الفرد . وتتميز الخصائص والصفات وطرق السلوك التي تدخل في هذا التركيب بأنها ليست مجرد اضافات الى بعضها ، وانما هي مزيج معقد مركب تثار بينها



علاقة ضرب وتفاعل ، وتكون في مجموعها الهيكل الذى لا نراه ولا تلمسه ، ولكن نتعرف عليه من خلال سلوك الفرد وتصرفاته في المواقف المختلفة . ورغم أن تصرفات الفرد تتباين من وقت لآخر وحسب ظروف معينة ، إلا أنها تتميز بالثبات النسبى ، على الأقل لفترة زمنية معينة . ويعنى ذلك أن هناك طابعا غالبا يسود تصرفاته وأن اختلفت في جزئياتها . لذلك فإن من الاهمية بمكان أن نتعرف الادارة على شخصيات العاملين . إذ أن فهم شخصياتهم يمددها بالمعلومات اللازمة التى تمكثها من التنبؤ بتصرفاتهم في مواقف معينة .

فمثلا اذا عرف المشرف عن عامل أنه يتميز بالمرونة — وهى إحدى خصائص الاشخاص الناضجين — فإن ذلك يجعله يتنبأ — بدرجة معينة من الدقة — ان هذا العامل يمكن أن يتكيف مع المواقف المختلفة ويتصرف التصرف الملائم فيها . ومن ثم يمكن أن يسند اليه من حين لآخر أعمالا جديدة تختلف عن الاعمال النمطية أو المتكررة ، أو يشركه في حل مشكلات العمل . وإذا عرف مدير عن أحد مرعوسيه أنه يتصف ببعد النظر والاهتمام بالمستقبل البعيد ، فإن ذلك يدفعه الى أن يشركه في تحديد أهداف العمل ، وأن يسند اليه حل المشكلات المتوقعة أو يجعله يشارك في اتخاذ القرارات .

كذلك فإن معلومات الادارة عن شخصيات العاملين تساعد على اتخاذ القرار المناسب بشأنهم . فمثلا اذا وجدت مشكلات أو نواحي نقص في شخصيات بعض الافراد ، فاتها تخطط للعلاج الملائم لها . فإذا كان أحدهم يتميز بالسلبية أو عدم الاهتمام بالعمل أو تطويره أو حل مشكلاته ، فإن الادارة تستطيع أن تسلك إحدى السبل التالية : إما أن

تسند الى هذا الفرد عملا روتينيا لا يتطلب قدرا كبيرا من الابداع . او انها تدخل هذا الفرد في برنامج تدريبي ليتعلم الايجابية ويكتسب الرغبة في اجادة العمل وتحسينه . او انها تعالجه — اذا كانت سلبيته تشكل خطورة عليه او على زملائه او على نتائج العمل — عن طريق المستشار النفسى او الاختصاصى الاجتماعى الذى يمكن أن يبحث حاله ويشخص العلة ويصف المداخل الملائمة للعلاج .

ويعتبر التعرف على شخصيات العاملين وملاحظة التغيرات التى تطرا عليها عملية مستمرة — شأنها شأن أنشطة الادارة عموما . فمن الايام الاولى التى يتقدم فيها الفرد للعمل ، تبدأ الادارة فى التعرف على شخصيته . وذلك من خلال سلسلة الاختبارات التى تعمل على تقويم شخصيته وتصويرها بدرجة من الدقة والتنبؤ بما يمكن أن تكون عليه فى المستقبل وتعيين نقاط القوة فيها والتى تحتاج الى استثمار وتنمية ، ونواحى الضعف التى تستلزم العلاج والتطوير ... وذلك لتقرير صلاحية هذا الفرد — الى جانب نتائج اختبارات أخرى للقدرات والاستعداد والميول — للعمل بالمنظمة وبأية وظيفة . وتكتسب اختبارات الشخصية أهمية خاصة عندما تختار الادارة الافراد لشغل وظائف هامة وحيوية — كالوظائف القيادية . أو وظائف تتطلب الاتصال بالجمهور — كأعمال العلاقات العامة . أو وظائف تستلزم الاتصال بالعملاء الحاليين والمرتبين — كأعمال رجال البيع . ثم تتابع الادارة التعرف على شخصيات العاملين والتطورات التى تطرا عليها ، من خلال المعاشية المباشرة من جانب المشرفين والرؤساء المباشرين ، للافراد العاملين تحت رئاستهم . فهم يشاهدون — عن كثب —

تصرفاتهم اليومية وأدائهم لوظائفهم وعلاقاتهم مع الآخرين من زملائهم بنفس القسم أو الإدارة أو في أقسام وإدارات أخرى أو مع أفراد الجمهور . ويتعرفون على نواحي رضاهم وسخطهم ، وأفعالهم وردود أفعالهم ، وسلوكهم في المواقف المختلفة .

وهناك مجموعة من الحقائق عن الشخصية يجدر بالإدارة أن تتعرف عليها وتستوعبها جيدا وتتفهم آثارها على الفرد وعلى العمل . هذه الحقائق هي (1) :

- ١ — أن لكل فرد من الأفراد شخصية تميزه عن غيره .
- ٢ — الشخصية عبارة عن نموذج متسق ومنظم من الخصائص والتصرفات .
- ٣ — أن العوامل الوراثية تؤثر في الشخصية الى جانب العوامل المكتسبة من البيئة .
- ٤ — أن الشخصية تتطور خلال فترات العمر .
- ٥ — تتأثر الشخصية بعوامل داخلية وخارجية وبعمليات التكيف .
- ٦ — يمكن وصف الشخصية أو « تشخيصها » عن طريق السمات السلوكية ، ومجموعة الصفات التي تكون نموذجا معيناً .
- ٧ — هذه النماذج الشخصية قابلة للملاحظة والقياس (٢) .
- ٨ — الشخصية كيان متحرك وليس ساكناً .
- ٩ — أن الشخصية بما فيها من خصائص ، تهيئ الفرد لسلوك معين ، وتمده بمنافذ للتعبير عن النفس وعن الدوافع المكتسبة .

- 
- (1) T. Herbert, **Dimensions of Organizational Behavior** ( New York : Macmillan, 1976 ) , P. 160
  - (2) J. Gibson, J. Ivencevich and J. Donnelly Jr, **Organizations : Behavior, Structure, Processes** , 4 th ed. ( Plano : Business Pub Inc. , 1982 ) , P. 56 .

- مع  
١. — تتكون شخصية الفرد من خصائص عامة يشترك فيها الآخرين ، وصفات خاصة به يختلف فيها عن الآخرين (٣) .

### مكونات الشخصية

تعتبر الشخصية نتيجة أو محصلة لتفاعل أربع مجموعات من العوامل ،  
هى البيولوجية ، والثقافية ، والاسرية ، والعوامل الاجتماعية والبيئية  
الآخري . وفيما يلى بيان ذلك .

#### ١ — العوامل البيولوجية

وهى مجموعة العوامل التى يولد بها الانسان . وتلعب الوراثة فيها  
دورا كبيرا . (٤) مثل البناء العضلى للفرد ، وما يميزه من طول أو قصر ،  
ولونه وحجمه ، وتكوين ملامحه وأعضائه ووظائفها ، وحركاته العصبية  
ومدى تحكمه فى أفعاله وردود أفعاله ، وقدراته الذهنية مثل الذكاء والقدرة  
على التعلم والاستجابة ، والتركيب العاطفى والمزاجى . وتجدر الإشارة  
هنا الى أن بعض هذه العوامل يخضع بصفة جذرية للتعلم والاكتساب .  
مثل الذكاء — الذى يعتبره علماء الاجتماع والتربويون اليوم عاملا بيئيا ،  
والقدرة على التعلم وتكوين المهارات . كذلك فان المزاج والعواطف قابلة الى  
حد كبير للتعلم والتعديل .

#### ٢ — العوامل الثقافية والحضارية

وتتكون هذه العوامل من تاريخ المجتمع الذى يعيش فيه الفرد .

---

(3) Ibid. , P. 57.

(4) R. Hodgetts , Modern Humun Relationsat at Work, 2d ed .  
( Tokyo : Drgden Press Holt - Saunders Japm, 1981 ) , P. 81 .

وحضارة هذا المجتمع وثقافته التى تتضمن مجموعة من القيم والمفاهيم والاعراف والتقاليد التى يملئ المجتمع على أعضائه اعتناقها والالتزام بها واتباعها فى سلوكهم وعلاقاتهم . وتسهم هذه الثقافة فى تكوين شخصية الفرد الى حد كبير . فأنت اذا ذكرت كلمة « يابانى » مثلا ، فان صفات معينة تثور فى ذهنك . واذا فكرت فى شخص نيجيرى أو باكستانى أو استرالى ... الخ ، فان صفات معينة ترد فى خاطرك . هذه الصفات لا تصور اليابانيين أو الاستراليين فى حد ذاتهم ، وانما هى الخصائص التى تميز حضارة المجتمع الذى يعيش فيه هؤلاء الناس . . . . . والتى تنتقل اليهم وتنتشر بينهم وتكون الطابع الغالب فيهم . هذا مع الأخذ فى الاعتبار انه ليس كل الذين يعيشون فى مجتمع واحد متشابهين ، فهناك فروق فردية بينهم . فلا بد أن تجد شخصا يابانيا كسلان أو غير منتج ، رغم ان الثقافة اليابانية تعبر عن النشاط والسعى والانتاج . وأن تجد أمريكيا فاشلا أو متقاعسا ، رغم أن الحضارة الأمريكية تعتمد اليوم على التقدم والنجاح والانجاز . ولكن النقطة التى نعبّر عنها هنا هى أن المجتمع يترك بصماته على الغالبية من أفرادها ، فتجدهم يتشابهون فى بعض الخصائص التى تميزهم عن غيرهم . أى أن هناك سمة أو سمات غالبية تميز شعبا عن غيرهم من الشعوب .

### ٣ - العوامل الاسرية

تعتبر الاسرة من أهم العوامل فى تكوين شخصية الفرد وأبلغها أثرا فى فترات حياته المستقبلية . وذلك لان الفرد يتعلم من أسرته كيف يعيش فى المجتمع ويتعامل مع الآخرين . . . وذلك عن طريق عملية الاعداد أو

التنشئة الاجتماعية ، التى يقوم بها الوالدان — أحدهما أو كلاهما ، وقد يشترك معهما جد أو جدة أو أحد الاقارب أو الاخ الكبير . ومن خلال عملية التنشئة هذه يتعرف الطفل على ثقافة البلد الذى يعيش فيه ، والقيم والتقاليد ، والقواعد السلوكية التى يفرضها المجتمع على اعضائه فى تعاملهم وعلاقاتهم ، والتى تحدد نواحي السلوك المقبولة وغير المقبولة ، والتى يتوقع المجتمع — عن طريق مؤسساته وأفراده — أن يلتزم بها الجميع ولا يحيدوا عنها ، فرادى وجماعات ، فى حضور الرقباء أو غيابهم .

والطريقة التى يتبعها الآباء فى تربية الابناء اثر كبير فى تشكيل شخصياتهم وتكوين خصائصهم وأنماط سلوكهم ودرجات توافقهم مع الآخرين . فاذا اخذنا مثلا ثلاثة من أنواع التربية ، وهى الطريقة المتسلطة ، والديموقراطية ، والمتسببة . نجد أن لكل منها أثرا فى تركيب شخصيات الابناء المميزين يتعرضون لهذه الطرق . فاما التربية المتسلطة أو التعسفية فتنشئ عند الاطفال خصائص سلبية كثيرة ، مثل الاعتماد والاتكالية ، والخوف والشك والعداء ، وعدم الثقة بالنفس واعتقادهم بنقص قدراتهم على التفكير واتخاذ القرارات . وقد وجدت بحوث مبكرة فى هذا المجال (5) أن الاطفال الذين يتعرضون لتربية تسلطية ، يميلون الى التسلط والقسوة فى معاملة الآخرين عندما يكبرون . وذلك اذا ملكوا سلطة أو منصبا أو وضعوا فى موقف يمكنهم من ذلك . بينما يميلون الى الضعف الشديد والخضوع للآخرين اذا افتقدوا هذه السلطة وملكها غيرهم . أما الطريقة الديموقراطية فى تربية الابناء فانها تنمى عند الاطفال خصائص ايجابية مثل الثقة

---

(5) J. Dollard, et. al., *The Authoritarian Personality* ( New York : McGraw - Hill, 1960 ) .

بالنفس وحب الآخرين والتعاون والاستعداد لفهم الآخرين وتقدير مواقفهم .  
والإقبال على الأنشطة الاجتماعية والقدرة على إقامة علاقات سليمة  
منسجمة مع الناس . وأما الطريقة التيسيرية التي لا تضع للأطفال ضوابط  
معينة لسلوكهم ، فقد ثبت أنها تسبب للإبناء حالة من الغموض واللبس  
والفوضى ، حيث يفتقرون للتوجيه والإرشاد . وقد يؤدي ذلك لانحراف  
الإبناء ، وعدم قدرتهم على التوافق مع أنفسهم ، والتكيف مع المجتمع  
ومقابلة متطلباته وتوقعاته .

كما أن المناخ النفسي والعاطفي للعائلة يؤثر على شخصية الطفل  
ويسهم في تشكيل الكثير من مفاهيمه ووجهات نظره . فإذا كانت العلاقة  
التي تجمع الأب والأم والإبناء تتميز بالحب والدفء والاحترام والترابط  
والتفاهم ، والتعاون عند مواجهة المشكلات ، والاتصال المستمر ، فإن ذلك  
يسهم في تكوين شخصية ناضجة سوية متوازنة ، قادرة على التكيف  
والتوافق ، تتميز بالثقة والنظرة المتفائلة للأمور . وأما الإبناء الذين يعيشون  
في جو أسرى مفكك ، تتسم علاقاته بالفتور أو القسوة أو عدم المبالاة أو  
سوء الاتصالات ، فإن شخصياتهم تتأثر بذلك تأثراً سيئاً وتدخل فيها  
خصائص سلبية ، كالتشاؤم وعدم الثقة ونقص المرونة وحدة المزاج وضعف  
القدرة على التكيف والتوافق .

ولا شك أن التصنيع قد أحدث في الماضي — وما زال يحدث —  
تحولاً كبيراً في شكل العائلة وتركيبها ووظائفها وعلاقة أعضائها . فتجدها  
في المجتمعات الصناعية ، صغيرة الحجم محدودة العدد ، يغلب على أفرادها  
طابع الاستقلال والحرية الفردية وضعف الروابط الأسرية . بينما تجد في  
المجتمعات غير الصناعية ، العائلات الكبيرة أو الممتدة ، التي يعيش فيها

أكثر من جيل واحد ، وتتميز بقوة الروابط والاحترام الشديد للعادات والالتزام بالوظائف أو الأدوار المحددة لكل فرد من أفراد الأسرة . وقد ساهمت التكنولوجيا الحديثة اليوم في تغيير كثير من أدوار الأفراد وعلاقاتهم . فقد تولت الآلات والسلع المعبرة أداء كثير من الوظائف التى كانت تؤديها المرأة سابقا . وسهلت لها بذلك العمل خارج البيت ، وما ترتب على ذلك من آثار تمس سلوك الأطفال وتوقعات الأزواج وروابط الأسرة . والآن يتولى « الربط » كثيرا من الأعمال المنزلية تكاد المرأة تعتمد فيها عليه اعتمادا كليا . ولا شك أن وجود هذه الآلات سيغير من شخصيات البنات الصغيرات ، ونظرتهم للحياة وقيمهن والدوافع التى يطمعن فى اشباعها ومجالات الأعمال التى يرغبن فى دخولها . كما أن وسائل التسلية الكثيرة — من تلفزيون وفيديو — قد أثرت على علاقات أعضاء الأسرة الواحدة . فقد أضعفت من ناحية سبل الاتصال بينهم — فهذا يشاهد فيلما وتلك مشغولة برواية وذلك يسمع جهاز التسجيل — وفتحت من ناحية أخرى آفاقهم على عادات ومفاهيم جديدة ، ليست كلها ايجابية او بناءة . كذلك فإن لعب الأطفال اليوم تختلف عما كانت عليه فى الماضى ، فهناك ألعاب تمارس عن طريق الكمبيوتر ، وتستخدم فيها برامج معدة سابقا ، ويستقل فيها ما يعرف بالذكاء الصناعى ... كل ذلك لا شك يحدث آثاره على شخصيات الأطفال — خصائصهم وأفكارهم وأنماط سلوكهم وعلاقاتهم .

#### ٤ — العوامل البيئية الأخرى

ويقع تحت هذه المجموعه عدد من العوامل ، هى المدرسة ، والاصحاب ، ووسائل الاعلام ، والمجموعات التى ينضم الفرد لعضويتها ،



والوظائف التى يشغلها . ولكل من هذه الحلقات تأثيره على الشخصية .  
خذ المدرسة مثلا ، تجد أنها تتكون من مجموعة من العناصر التى تحدث  
تأثيرها على شخصيات الاطفال . وهى المنهج الذى يدرسه التلميذ ،  
والموضوعات التى يتكون منها ، والمعلومات التى يحتويها ، والرابطة بينها  
وطريقة عرضها وتسلسلها . والمدرس الذى يتولى تغذية عقول تلاميذه ،  
وشخصيته ومظهره ودوافعه والاساليب التربوية التى يستخدمها وطريقته  
فى توصيل المعلومات وصبره فى التعامل مع التلاميذ . ثم هناك الامكانات  
المتاحة ، المادية والفنية ، واسلوب التدريس المتبع والوسائل السمعية  
والبصرية المستخدمة . وطريقة تقويم أداء الاطفال ونوع الامتحانات التى  
تعطى لهم . والانشطة الاجتماعية والتربوية والرياضية والترفيهية .  
فاذا وجدت مدرسة يتكدس فيها الاطفال فى حجرات ضيقة سيئة التهوية ،  
يسمعون المدرس بصعوبة ولا يكادون يرون السبورة ، ويرددون ما يلقى  
اليهم من معلومات دون فهم لمعناها أو وعى لجدواها وأهميتها لواقعهم ...  
فلا شك أن شخصيات هؤلاء الاطفال ستكون مختلفة عن شخصيات  
أولئك الذين يتعلمون فى قاعات دراسية جيدة التصميم ، واسعة ومريحة ،  
حسنة التهوية ، يرون السبورة عن قرب ، ويسمعون المدرس بوضوح  
وينالون العناية الواجبة منه . كذلك فان الطفل الذى لا ينال حظه من  
اللعب والتنفيس عن طاقته الجسمية وممارسة الانشطة العضلية الى  
جانب المجهود ذهنى ، فان لذلك تأثيرا على تركيب شخصيته ومستوى  
دوافعه وطموحه ودرجة اجادته لعمله . فقد يكره التلميذ مثلا واجباته  
المدرسية اذا وجد فيها قيда على حريته فى اللعب ، وخاصة اذا بالغ المدرس  
فى هذه الواجبات أو شدد الوالدان فى أدائها ، وقد يتطور شعور الكره  
هذا الى مقاومة لتحصيل العلم ، وتوجيه طاقاته الى أشياء أخرى .

وبالإضافة الى المدرسة — بمراحلها المختلفة — فان العوامل الاجتماعية والبيئية الاخرى مثل الاصحاب ، والجماعات ، ووسائل الاعلام ، والوظائف التى يشغلها الفرد ، ومختلف الاحداث التى تمر عليه . . . كلها تؤثر بدرجات مختلفة على تركيب شخصيته والخصائص التى تتكون منها . ويمكن أن نتخيل ألوانا من المواقف والخبرات ، السارة والمحنة ، المجزية والمحبطة ، العادية وغير العادية — التى يتعرض لها الناس فى حياتهم اليومية وعلاقاتهم ومعاملاتهم ، والتى تترك بصماتها وتحدث آثارها المختلفة — القريبة والبعيدة المدى — على شخصيات الناس وأنماط سلوكهم .

### مفهوم الذات

يجب عند دراسة الشخصية أن نناقش مفهوم الذات . أى كيف يرى الفرد نفسه ، أو النظرة الذاتية أو الداخلية لنفسه . وبما أن الشخصية — كما ذكرنا آنفا — تتكون من مجموعة العوامل البيولوجية التى يرثها الشخص ويولد بها ، ثم من العوامل الاجتماعية والبيئية الاخرى والتفاعل الذى يحدث بينها ، فان الفرد يكون فكرة عن نفسه ، وتتبلور هذه الفكرة وتأخذ شكلا أو صورة معينة . ولهذه الصورة فى الواقع وجهان :

١ — الذات الشخصية أو الفردية : وهى التى يراها الفرد عن نفسه ، هى الوجه الذى تتكون ملامحه وصفاته من خلال وجوده فى بيئة معينة وعلاقاته مع الآخرين . وهذه الصفات تميزه عن غيره من الناس ، وتؤثر فى الادوار التى يلعبها والانشطة التى يقوم بها . وتتغير هذه الصفات أو الملامح وتتعدل من خلال العلاقات التى يقيمها الفرد ~~مع~~ خلال العلاقات التى يقيمها مع الناس ، والخبرات المختلفة التى يمر بها .

٢ — الذات الاجتماعية : وهى الوجه الآخر للصورة ، والذي يعكس أحكام الآخرين وتوقعاتهم تجاه الفرد . أى كيف يبدو الفرد فى نظر الآخرين . وربما لا يتفق الآخرون تماما على الكيفية التى يبدو بها شخص معين : أو أنهم يرونه من جوانب أو زوايا متعددة (٦) ، حسب نوع العلاقة معه أو المصلحة المتوقعة منه بالإضافة الى التحيزات والميول التى تغلف النظرة اليه . ولكن بشكل عام ، هناك اتفاق على « النمط » الغالب للشخص . أى أن هناك صفات أو خصائص معينة فى شخص معين يراها الناس فيه أو يتفقون على وجودها فيه .

وقد تتفق الصورتان — أو وجهها الصورة عن الذات — وقد تختلفان . ففى الحالة الاولى تتطابق فكرة الفرد عن نفسه مع نظرة الآخرين اليه ( مثلا يرى الشخص نفسه كريما ويراه الآخرون كريما كذلك ) . وفى الحالة الثانية يتناقض ما يراه الفرد عن نفسه مع ما يراه الناس عنه ( يعتقد أنه كريم ويراه غيره بخيلا ) . وقد تتسع درجات الاختلاف وقد تضيق . وكلما تطابقت الصورتان — الشخصية والاجتماعية — فان درجة توافق الفرد مع نفسه وتكيفه مع مجتمعه — سواء من الافراد الآخرين أو الجماعات الصغيرة التى يتمتع بعضويتها — تزيد . ومن جهة أخرى كلما اختلفت الصورتان ، انخفضت درجة التوافق مع النفس والتكيف مع المجتمع . فمثلا اذا كان العامل يعتقد أنه مجد فى عمله ، يؤدى واجبه بدرجة معقولة ( صورته عن نفسه ) . ولكنه يحصل فى نتيجة تقويم الاداء على تقدير ضعيف ( صورته من خلال رئيسه المباشر ) ، فان ذلك يسبب احباط العامل ، وحيرة لاختلاف

---

(٦) Herbert, OP. . Cit., P. 151 .

تقديره لنفسه وتقويم رئيسه له ، وتساؤلا عن سبب هذا الاختلاف . ويعالج  
الوضع هنا اذا وجد معيار واضح ، موضوعى ومتفق عليه ، عن الانتاجية  
المتوقعة كما ونوعا وزمنا ، بحيث يحتكم اليه الطرفان . والا فان الفجوة بين  
صورتي الذات تظل موجودة ، وربما تتسع وتزداد حيرة العامل وتنخفض  
دافعيته للعمل .

وكذلك الحال فيما يتعلق بقيم المجتمع وأعرافه والمفاهيم السائدة بين  
الناس . فقد يتعلم الفرد مثلا من أبويه القيمة الايجابية للعمل ، ويخلص في أداء  
واجبه ويرى نفسه منتجا ، وأن هذه هي الصورة الصحيحة التى يجب أن يكون  
عليها . ولكنه يرى الناس من حوله مهملين أو غير منتجين أو غير جادين في  
أداء واجباتهم . ولا يقف الأمر عند هذا الحد ، بل انهم ينكرون عليه جديته  
واخلاصه في عمله ، فتبدو صورته من خلالهم سلبية أو غير سليمة . الأمر  
الذى يسبب له ارباكا نفسيا أو تناقضا فكريا ، فيصاب باحباط .

ويختلف الناس في كيفية التوفيق بين الصورتين — الذاتية والاجتماعية —  
عندما تختلفان عن بعضهما . فتجد فريقا منهم يغلب الصورة التى يرونها هم عن  
أنفسهم . وغالبا ما يكون هؤلاء اما من الذين يثقون في أنفسهم وفي أحكامهم .  
أو من الذين يتصفون بالانطواء والبعد عن الآخرين وكذلك الشك في آراء الغير .  
وهناك فريق يغلب الصورة التى يراها الناس عنهم . فيتصرفون حسب هذه  
الصورة ، ويعدلون نظرتهم لأنفسهم طبقا لها . كما أن هناك فريقا ثالثا يحاول  
التوفيق بين الصورتين . وخاصة الافراد الذين يتميزون بالنضوج ، فهم يبحثون  
نواحي التناقض بين الذات الشخصية والاجتماعية ، والاسباب التى تحدث  
هذا التناقض . ثم ان هناك فريقا رابعا يقع في حيرة من أمره ويصاب باحباط ،  
 ويفقد القدرة على رؤية أسباب الاختلاف بين الصورتين ويعجز عن العلاج .

نفى مثال العامل الذى ذكرناه آنفا ، قد يصير العامل على أنه على صواب ، وأن الصورة التى يراها عن نفسه هى الصحيحة ، وأن رئيسه غير عادل فى تقويمه ، أو أنه لم يستخدم المعيار بالموضوعية أو الحيطة الواجبة . بينما تجد عاملا آخر يعالج الامر بطريقة مخالفة ، بحيث يغلب حكم رئيسه المباشر ، ويعتقد أن رأيه هو الاصبوب ، ويعدل من صورته حسب المعيار الذى يستخدمه رئيسه . كذلك تجد عاملا ثالثا يبحث الامر بموضوعية ، ويفحص الاسباب التى تقع وراء التناقض الذى حدث ، ويحاول اكتساب الصفات التى تمكنه من التوافق مع نفسه والنجاح فى نظر رئيسه .

### تحليل المعاملات

ومن النماذج الحديثة فى دراسات الشخصية ما يعرف بتحليل المعاملات أو العلاقات التبادلية (٧) ويقوم هذا النموذج بفحص العلاقات الاجتماعية بين الناس ، والطرق التى يستجيب بها هؤلاء لبعضهم بعضا ، واثر هذه العلاقات عليهم . ويتم هذا التحليل فى ضوء « الذات » التى يوجد عليها الافراد عندما يتعاملون مع بعضهم ، أو الحالة النفسية التى يكونون عليها عند اقامة هذه العلاقات والمعاملات . وقد اكتسب تحليل المعاملات شهرة واسعة وأصبح أحد فروع المعرفة فى علم النفس والعلوم السلوكية ، نظرا لبساطته وجاذبيته والتصاقه بالحياة والانشطة اليومية . فهو — كما يؤكد أنصاره (٨) — يقدم للناس أفكارا سهلة الفهم نسبيا ومنطقية ، تساعد الناس على فهم تصرفاتهم اليومية الحاضرة التى تعكس تركيب شخصياتهم خلال سنوات الماضى . كما

---

(٧) Transactional Analysis ( TA )

(٨) T. Harris, *J,m OK, You're OK* ( London : Pan Books, 1983 ), P. 15.

تساعدهم على قبول أنفسهم وقبول الآخرين وتنمية وجهات نظر ايجابية نحوهم واقامة علاقات بناءة معهم (٩) كما تساعدهم على التكيف وتعديل سلوكهم وزيادة توافقهم مع أنفسهم ومع الآخرين .

ويتكون تحليل المعاملات من أربعة عناصر ، هى تحليل الذات ، وتحليل المعاملات ، والمباريات أو لعبة العلاقات ، واخيرا المواقف والاتجاهات . فاما تحليل الذات فيعالج التركيب الداخلى للشخص . ويوضح أن هناك ثلاث حالات للذات هى الطفولة ، والابوة ، والنضوج . ولكل من هذه الحالات خصائص معينة تعبر عن أفكار الفرد واتجاهاته وشعوره وتنعكس في تصرفاته وعلاقاته مع غيره من الناس .

فأما حالة الطفولة فهى تسجيل للخبرات والاحداث التى مرت بالشخص عند طفولته وردود الافعال تجاه هذه الخبرات والاحداث . وتتكون حالة الذات الطفولية من مزيج — كثير ومتناقض — من الافكار والمشاعر والسلوك . وهى تعكس الإعتماد على الغير ، وعدم الاحساس بالامان ، والحاجة للحب والحنان ، والرغبة فى اللعب ، وحب الاستطلاع ، والرضا ، والغضب ، والثورة ، والضحك ، والخوف ، والابتكار ، والملل ، والسعادة والاستنكار . وتتصف تصرفات الطفل بالتلقائية والفورية والتأثر بالعواطف والانفعالات اللحظية . ويوجد نوعان من الذات الطفولية : الطفل الطبيعى ، والطفل المزاجى ، يضاف اليهما نوع ثالث نادر هو الطفل الموهوب : فاما الطبيعى فهو الذى يوجد فيه المزيج المذكور ، والذى تجتمع فيه المتناقضات التى تعتبر فى مرحلة الطفولة طبيعية أو عادية . أما الطفل المزاجى ، فهو الذى

---

(٩) S. Kossen, *The Human Side of Organizations* ( New York : Harper, 1983 ) , P. 111.

تغلب فيه بعض هذه المتناقضات وتكون عنده نمطا سلوكيا سلبيا . وهناك صنفان من الطفل المزاجي ، الشاكي والمتمرد . فأما الاول فيتصف بأنه دائم الشكوى والتذمر ، يحس بالقلق والخوف والحذر ، ويتسم سلوكه بالعصبية والسخط . وأما الطفل المتمرد فتسيطر عليه رغبة الرفض ومخالفة التوجيهات ، وهو يتميز بالاحباط والمزاج الحاد . وأما النوع الثالث النادر من حالات الطفولة ، والذي لا يتكرر كثيرا ، فهو الطفل الموهوب أو العبقري ، وهو يمثل حالة من النضوج العقلي تضارع ما توجد عليه حالة الناضجين الكبار أو تتفوق عليها .

وتعتبر الصورة الثانية للذات ، وهي صورة الأب ، عن مجموعة من القيم والقواعد والاحكام التي أخذها الفرد عن أبوية عندما كان صغيرا . ويحفظ الشخص هذه الأحكام في ضميره ، دون مناقشة أو تعديل ويتبعها في سلوكه وتصرفاته ويحتم أن يتبعها الآخرون في تصرفاتهم . ويوجد نوعان من الآباء ، الأب الناضج المربي ، والأب المراقب الشديد (١٠) . فأما الاول فيميل الى النصيح والحب والتشجيع ، ويبدى في سلوكه الابتسام والدفء والتعاطف ومساعدة الآخرين . وأما الاب المقوم أو الرقيب فيميل الى السيطرة على سلوك الآخرين ، واحكام الرقابة عليهم ، وعدم قبول الخطأ أو تحمله ، وتوقيع العقاب ، ويغلب عليه الغضب والتهديد ويشيع التوتر عند الآخرين لتوقعهم لثورته أو عدم رضاه .

وأما الحال الثالثة للذات فهي النضوج . وتمثل الوسط والموضوعية والمنطق . اذ تتميز أفكار الشخص الناضج بالذكاء والعمق والنظر الى الارقام

---

( 10 ) D. Jungeward, and P. Sayre **Choosing Success : Transactional Analysis and The Job** New York : J. Wiley, 1978 ) , P. 11.

والتركيز على الحقائق وفحص البدائل والاحتمالات واتخاذ القرارات بناء على تحليل المعطيات ودراسة المؤشرات (١١) لذلك تجد سلوكه متزنا ، يتصف بالصبر وهدوء الاعصاب . كما تتصف مشاعره بالعمق والاصالة والايجابية والتوجه الى الحقائق .

ويفيد هذا التصنيف للذات في أن يتعرف الفرد على الحال او الحالات التي يوجد عليها ، والتي تنعكس في سلوكه وتصرفاته مع الآخرين ، وتؤثر على علاقاته معهم . كما يفيد في التعرف على الحال او الحالات التي يوجد عليها الاشخاص الذين تتم معهم المعاملات . فاذا استطاع الفرد أن يصل الى هذا — أن يعرف حاله الذاتية وحال غيره — أمكنه أن يتعلم التصرف السليم الذي يؤدي الى انسجام العلاقات وتحقيق النتائج المطلوبة .

أما العنصر الثانى فى تحليل المعاملات فيتناول العلاقات التبادلية بين الناس . وهذه العلاقة إما أن تكون كلامية أو فعلية (١٢) . بمعنى أن يتبادل اثنان أو أكثر من الاشخاص الحديث ، أو يقوم هؤلاء بأفعال أو تصرفات تقترب عليها أفعال وتصرفات أخرى . وترتبط هذه العلاقات التبادلية — اللغوية والفعلية — بحالات الذات التي يوجد عليها هؤلاء الاشخاص ، وتنقسم الى الانواع الثلاثة الآتية (١٣) . التي ينضوى تحتها العديد من الامثلة التي تجرى فى الحياة اليومية بين الناس .

(11) V. Luchsinger, and L. Luchsinger, « Transactional Analysis for Managers, or How to Be More OK Organizations », MSU Business Topics, Spring 1974, Vol. 22 , No. 2. P. 6.

(12) D. Beach, Personnel : The Management of People At Work, 4 th ed . ( New York : Macmillan, 1980 ) P. 399.

(13) D. Bennett, TA and the Manager ( New York : AMA Acorn, 1976 ) Ch. 2 .



( ١ ) العلاقات المتكاملة أو المتوازنة : وهى التى تتكون من رسالة مباشرة

صريحة يعطيها شخص لآخر ، ويتلقى ردها مباشرة صريحا أيضا  
وتتميز هذه العلاقات بالاتساق والاستمرار . وتتم بين حالتين من  
الذات تتوقع احدهما ( الطفل مثلا ) الرد من الاخرى ( الاب مثلا ،  
وتصح التوقعات وتتكامل .

( ب ) العلاقات المغلقة أو المتقاطعة : وهى تلك العلاقات التى لا تناسب

فى طريق مفتوحة ، فتتوقف أو تتعطل أو تتحول عن وجهتها .  
فلا يجىء الرد على الرسالة المعطاة من حالة الذات المتوقعة وانما  
يجىء من حالة أخرى . وبالتالي يتضمن هذا النوع من العلاقات  
أكثر من حالتين للذات ، المتوقعة والفعلية ( ١٤ ) . فقد يرسل  
شخص ناضج رسالته ويتوقع الرد من ناضج أيضا ، ولكن الرد  
يجيئه من طفل ، أو قد تجرى المعاملة من أب ويريد رد الطفل ،  
ولكن يجيئه رد ناضج . . وتؤدي مثل هذه العلاقات الى الغضب  
أو اختلاط الامر ، أو انتهاء المعاملات .

( ج ) العلاقات المقطعة : وهى العلاقات التى تظهر غير ما تبطن ،

فتهدف الى غاية معينة وتظهر سلوكا مخالفا لهذه الغاية ، ويكون  
هذا السلوك مقبولا من الناحية الاجتماعية ( يصطنع العامل  
المرض للتخلص من اداء الواجب الذى يكلفه به رئيسه ، مثلا ) .  
وعادة ما تكون نتائج هذا النوع من العلاقات غير طيبة كالنزاع  
والحقد والعداء واستمرار النفاق والكذب للحصول على المزايا  
المرغوبة ، وعدم الثقة والحذر واللجوء الى الوسائل الدفاعية .

( 14 ) A. Sanford, Human Relations, 2d. ed ( Columbus : Merrill,  
1977 ), P. 72

ويأتى العنصر الثالث من تحليل المعاملات ليعالج ما يسمى بالمباريات أو لعبة العلاقات . وهى اللفظة التى أطلقها بيرن — مؤسس تحليل المعاملات فى المجال النفسى والسلوكى . (١٥) وطبقا لهذا المفهوم يقوم الناس فى علاقاتهم بالعباب أو مباريات ، يرد عليها الآخرون بالعباب ومباريات أخرى . وتتكون اللعبة من مجموعة من التحركات أو « الضربات » ، تمثل كل ضربة منها — سواء أكانت ايجابية أو سلبية — ادراكا من جانب الشخص للموقف والاشخاص الآخرين ويعتقد ان هذه الضربة هى التصرف المناسب فى هذا الموقف وفى مواجهة الغير . ويهدف الفرد من ضربته أو مجموعة الضربات والتحركات الى نتائج معينة تمثل قيمة أو أهمية معينة لديه . ويتعلم الفرد هذه التحركات منذ طفولته ويستمر فى تعلم الجديد منها فى مراحل العمر المتتابعة . (١٦) وقد يستخدم نفس التحركات أو يغيرها أو يستخدم تشكيلة متنوعة منها .

ويشرح هاريس كيف يقضى الناس أوقاتهم . ويفصل ست مجموعات من قطع الوقت . (١٧) فبالإضافة الى لعبة العلاقات أو المباريات النفسية ، يوجد الانسحاب ، والوفاء بالالتزامات ، وممارسة الأنشطة المنتجة ، والتسلية والترفيه ، والحب والتقارب . فأما الانسحاب فيعبر عن وجود الفرد مع الآخرين ، بجسمه فقط ولكنه ينصرف بعقله أو وجدانه الى شيء أو شخص آخر . كالعامل الذى لا تعجبه صحبة زملائه مثلا ، فلا يتحمس لاقامة علاقات معهم . أو التلميذ الذى يستمع الى مدرس ممل فيسرح بذهنه من نافذة الحجرة

---

( 15 ) E. Berne, Games People Play ( New York : Grove Press, 1964 ) .

( 16 ) G. Henderson, Human Relations From Theory to Practice  
( Norman : Univ . of Oklahoma Press, 1974 ) , P. 351 .

( 17 ) Harris . Op. . Cit., Ch . 7.

ويفكر في البيت أو الحديقة أو أصحاب اللعب . وأما قضاء الالتزامات الاجتماعية فيقوم الافراد به ارضاء للمجتمع ، وربما يرضون عن ذلك أو لا يرضون ، يلتمحون فيه نفسيا أو يكونون غير مباليين . وأما الانشطة المنتجة فتتكون من أشياء كثيرة جدا ، كالصناعة والتجارة والتأليف والقراءة والطبخ ... الخ . وغالبا ما تكون هذه الانشطة مثمرة مربحة تتضمن قدرا معينا من الابداع . وقد تكون مرضية في حد ذاتها أو مؤدية الى رضا يحصل عليه الفرد حالا أو في المستقبل — يزيد العامل انتاجيته مثلا ليحصل على تقدير رئيسه أو ميزة مادية . وأما التسلية والترفيه فتتضمن الاجتماعات التي يمارسها الاصدقاء والمعارف والزلاء للترويح عن النفس وقضاء وقت الفراغ . وأما الحب والتقارب فيعنى تلك العلاقات القائمة على المشاركة والود والاخذ والعطاء ، والعواطف الاصلية والتعبير الصريح التلقائي عن المشاعر ، واختفاء النفاق أو النوايا المستترة .

وأخيرا يعالج العنصر الرابع من تحليل المعاملات ، ما يسمى بالمواقف النفسية ، واتجاه الشخص وفكرته عن نفسه وعن الآخرين . وتصنف هذه المواقف الى اربعة ، يمثل كل واحد منها الحالة التي يوجد فيها فرد معين ( أنا ) في مواجهة فرد آخر ( أنت ) . وتتأثر علاقة الطرفين بفكرة الفرد عن نفسه وعن الآخر ، من حيث كونها في حالة جيدة أو على ما يرام ، أو غير جيدة أو خلاف ما يرام . وهذه المواقف الاربعة هي :

( ١ ) أنا وانت على ما يرام . وهذا هو امثل المواقف وأصحها ، اذ يعبر عن حالة من الثقة المتبادلة بين شخصين ناضجين :

(ب) أنا على ما يرام وانت على غير ما يرام . ويعكس هذا الموقف

نقص الثقة في الآخرين فيعتقد الشخص أنه أفضل منهم أو يعرف أكثر منهم أو يقدر على مآلا يقدررون ، فهو هنا في حالة « الأب » في مواجهة « الاطفال » الآخرين .

( ج ) أنا على غير ما يرام وأنت على ما يرام . وهو عكس الموقف السابق ، اذ يمثل نقص الثقة في النفس والاعتقاد أن الآخرين أفضل أو أعرف أو أقدر من الشخص الذى يكون هنا في حالة الطفولة .

( د ) أنا وأنت على غير ما يرام . وهذا هو أسوأ المواقف جميعا . ويعبر عن فقدان الطرفين للثقة في نفسيهما . كما يمثل حالة من اليأس والانسحاب ، ويعتبر أحيانا حالة مرضية تستلزم العلاج .

### تطور الشخصية

ويقدم أرجريس نموذجا لتطور الشخصية ونموها من مرحلة الطفولة الى مرحلة النضوج (١٨) ، ويربط ذلك بالتنظيم الذى يعمل فيه الافراد ، وطريقة تعامله مع الاشخاص الناضجين وتأثيره على درجات نضوجهم . وهو يرى أن لكل من الحاليين — الطفولة والنضوج خصائص تميزها عن الأخرى وذلك على النحو التالى (١٩) .

١ — يتميز الفرد في مرحلة الطفولة بالسلبية والاستسلام ، ثم يبدأ تدريجيا في القيام ببعض الأنشطة ، حتى يفعل بنفسه ما يريد ، ويصل في مرحلة النضوج الى النشاط والايجابية .

---

(١٨) C. Arggris, Personality and organization ( New York : Harper, 1957 ) .

(١٩) على محمد عبد الوهاب ، المدخل السلوكي في الإدارة ، نظرة متكاملة ، اتحاد المصارف العربية ، بيروت ١٩٧٧ ، ص ٢٩ — ٣٢ .

٢ - يتدرج الطفل من مرحلة الاعتماد الكلى على غيره فيما يريده أو ما يلزمه من أعمال ، الى أن يبلغ مرحلة الاعتماد على نفسه أو الاستقلال عن الآخرين .

٣ - يتسم الطفل بعدم المرونة أو وجودها عند حدها الأدنى . فهو يتصرف بطريقة واحدة ( البكاء مثلا ) أو يعرف طرقا محدودة للسلوك . كما يتصف بعدم القدرة على التكيف في مواجهة المواقف المختلفة . فاذا أدرك مرحلة النضوج نمت عنده القدرة للتكيف ومعرفة طرق متعددة للسلوك .

٤ - تنحصر اهتمامات الطفل في أشياء سطحية وقليلة العدد ، ثم تنمو اهتماماته وتتطور فتصبح في مرحلة النضج كثيرة عميقة متنوعة .

٥ - يفكر الطفل في الحاضر ، ثم يتدرج الى التفكير في المستقبل القريب . فاذا نضج تكونت عنده القدرة على أن يحفظ الماضى في ذاكرته ويوجه ناظره الى المستقبل البعيد .

٦ - يتميز الطفل بالتبعية ، فهو ينقاد أو ينفذ ما يلقى عليه اما بال تلقين أو التقليد . فاذا أصبح ناضجا فانه يبحث عن المساواة بالآخرين أو التميز عنهم أو قيادتهم .

٧ - لا يوجه الطفل نفسه ولا يمارس رقابة عليها ، فاذا نمت شخصيته أصبح قادرا على توجيه نفسه ورقابتها والاستقلال بها عن رقابة الآخرين .

ويلاحظ أن الطفولة والنضوج في هذا النموذج لا تعنيان السن أو

الجسم ، وانما تختصان بالصحة العقلية وتدلان على خصائص الشخصية ، كما انهما لا ترتبطان بسن معينة أو مرحلة معينة من مراحل العمر عند كل الناس . فقد تجد شخصا في الخمسين من عمره ولكنه « طفل » . كما تجد غلاما صغيرا أقرب الى النضوج منه الى الطفولة .

كما ان الخصائص السبع المذكورة <sup>ليست</sup> مطلقة وانما يتكون كل منها من ميزان درجات يتراوح من الصفر ( الطفولة أو عدم النضوج ) الى نهاية كبرى ( النضوج ) فبين عدم المرونة مثلا وهى احدى خصائص الطفولة ، والمرونة وهى احدى خصائص النضوج توجد درجات مختلفة . وبين الاعتماد التام ( الطفولة ) والاستقلال « النضوج » توجد كذلك نقاط مختلفة . ومن ثم نستطيع أن نصف الشخص أو نقيس نضوجه في أية مرحلة من مراحل نموه بدرجة معينة من درجات النضوج ، لكل من هذه الصفات .

وتجدر الإشارة الى أن الناس لا يتساوون في الوصول الى مرحلة النضوج . فقد يبلغها بعضهم ، وقد لا يدركها البعض الآخر . أو قد يصل فريق من الناس الى درجات مرتفعة من النضوج ، ويحصل فريق آخر على درجات منخفضة . كما أن من الناس من يحقق درجة عالية من النضج في احدى الخصائص ، ودرجة متوسطة في خاصية أخرى ، ودرجة اقل في خاصية ثالثة .

زد على هذا أن الناس يختلفون في تصورهم لصفات النضوج ، وذلك تبعاً لأدراكهم الشخصى ، والقيم والمفاهيم التى توجد عندهم ، ونوع التنشئة والتعليم الذى حصلوه ، ومفهوم الذات عندهم ( كيف ينظرون لانفسهم ) وقدرتهم على التكيف مع بيئاتهم ، والقيم السائدة في المجتمع ( بكاء الرجل

مثلا في المواقف العاطفية يعتبر في بعض الثقافات طفولة ) . كذلك توجد اختلافات في رغبات الناس في الوصول الى درجات معينة من النضوج .

ويفيد نموذج نمو الشخصية في دراسة مدى التوافق أو -التعارض بين الشخصية الناضجة للفرد العامل وبين متطلبات المنظمة التي يعمل فيها . فكلما كانت متطلبات التنظيم وقواعده والتزاماته متفقة مع صفات الشخص ، كان هناك نوع من الانسجام بين الطرفين — الفرد والمنظمة . فمثلا اذا كان العامل يتصف ببعض خصائص النضوج ، مثل الاهتمام بالمستقبل البعيد ، والرقابة الذاتية ، وكانت ممارسات التنظيم مشجعة لهذه الخصائص منمية لها — مثل اشراكه في اتخاذ القرارات واعطائه درجة من الحرية يمارسها في عمله كتحديد سرعته والتنسيق مع زملائه — فان ذلك يجعل العامل سعيدا متوافقا راعيا في تحقيق أهداف العمل . ومن جهة اخرى اذا تناقضت ممارسات الادارة مع خصائص معينة في شخصيات العاملين ، فان النتيجة تكون سلبية . فكما يرى أرجريس أن بعض مبادئ التنظيم التقليدية ، مثل التخصص الدقيق في العمل ، وتسلسل الاوامر . ونطاق الاشراف ، والرقابة المحكمة ، تتعارض مع الشخصيات الناضجة للعاملين . حيث انها تتناقض مع حاجاتهم للتوجيه والاستقلال والرقابة الذاتية . فتحبط بالتالي طموحاتهم وتخنق تطلعاتهم ، وينتج عن ذلك واحد أو أكثر من الاحتمالات الآتية (٢٠) :

١ — أن يترك العاملون الناضجون المنظمة التي يعملون فيها ، لانها لا تشبع ما عندهم من دوافع ، او لانها لا تمدهم بالفرص المناسبة

---

( 20 ) Argyris, Op . Cit, Ch. 5.

لممارسة أنشطتهم الناضجة كالمرونة وتنوع الاهتمامات والتوجيه الذاتي .

٢ — أن يصاب العاملون الناضجون بنكسة في شخصياتهم ، فينكثون أو يتقهقرون الى حالة من الطفولة . فتأخذ تصرفاتهم طابع السلبية والاعتماد الشديد على رؤسائهم أو زملائهم وتوجيه اهتمامهم للتنفيذ الروتيني للعمل بدلا من المبادرة والايجابية والابتكار .

٣ — أن يدخل العاملون الناضجون في حالة من اليأس أو الفتور ، وبالتالي يعزلون أنفسهم عن المنظمة التي يعملون فيها ، وتتسم تصرفاتهم بعدم المبالاة ، ولا يوجهون طاقاتهم لخدمة أهداف العمل .

٤ — يلجأ العاملون الى التنظيم غير الرسمي لانهم يجدون فيه مجالا أنسب لاثبات ذاتهم ، ومتفلسا لصفاتهم الناضجة ، وفرصة يمارسون فيها أنشطتهم ويشبعون فيها دوافعهم التي لا يمكنهم النظام الرسمي للعمل من ممارستها واشباعها .

وتستطيع المنظمات أن تحتفظ بالافراد الملائمين وتساعدهم على بذل العطاء المناسب . وذلك بتهيئة البيئة التنظيمية الصحيحة ، التي تؤكد الانتاجية العالية وفي نفس الوقت توفر مقابلة احتياجات الشخصيات الناضجة واشباع حاجات أصحابها . أما اذا اهتمت الادارة بمصلحة العمل فحسب ، وأهملت اتباع الاسلوب الملائم الذي يتفق مع درجات نضوج شخصيات العاملين ، فان ذلك يسبب الاحباط والانتكاس وضعف دافعية الافراد . ويجب ان نؤكد هنا ان العاملين يختلفون في درجات نضوجهم أو رشدهم ، الامر الذي يقتضى ان تقوم الادارة — عن طريق المشرفين المباشرين — بدراسة العاملين والتعرف على شخصياتهم ، حتى تتخذ من السياسات ما يلائم هؤلاء العاملين من ناحية ويحقق أهداف العمل من ناحية أخرى .



## السلوك

### السلوك التنظيمي

يقوم الفرد في حياته اليومية المعتادة بأنواع متعددة من التصرفات :  
والتي تأخذ عدة أشكال : ذهنية وعضلية ، فردية وجماعية ، مادية  
وروحية ، ايجابية وسلبية ، يتبع فيها قيما واتجاهات معينة ،  
يستقيها من مجتمعه أو تملئها عليه مواقف معينة . وهو يقوم بهذه الانواع  
المتعددة من السلوك — الافعال وردود الانفعال — اما وحده ، أو في جماعات  
صغيرة أو كبيرة ، في أماكن خاصة أو محافل عامة .

فاذا انتقلنا الى منظمات الاعمال — مصانع ومكاتب وشركات — يمكن  
أن نتخيل ونتوقع ونرى على الطبيعة مئات والوفاء من أنواع السلوك .  
وذلك لاجتماع اعداد — صغيرة أو كبيرة من الناس . فالمنظمة عبارة عن  
وحدة اجتماعية فنية تتكون من مجموعة متداخلة من الادوار اللازمة لبلوغ  
هدف محدد . فهي وحدة اجتماعية لانها تتألف من أعداد من العاملين ،  
ذوى شخصيات واتجاهات ودوافع وتجارب مختلفة ، وذوى تخصصات  
ومهارات وقدرات معينة تحتاج اليها المنظمة في تحقيق نتائجها . وهي  
ايضا وحدة فنية لانها تقوم بأداء مهمة معينة تتطلب تكنولوجيا محددة —  
معدات وخامات وأساليب — وتخصص للأفراد الذين يعملون بها أدوارا  
محددة . والدور — كما سبق القول — هو مجموعة تفاعلة من التوقعات .  
ومن ثم فان لكل فرد في المنظمة — حسب تخصصه ومهاراته وخبراته —  
دورا يتضمن عددا من الانشطة يقابل بها التوقعات التي يحملها تجاهه  
رؤساؤه وزملاؤه ومرعوسوه والمتعاملون مع المنظمة . وتتميز هذه الادوار

بالتداخل والتفاعل ، أى أن كل دور يؤثر فى الأدوار الأخرى ويتأثر بها ، وتتألف جميعا لى تصل الى الانجازات المطلوبة — أى لى تحقق أهدافا محددة ، تحتاج اليها البيئة التى توجد فيها المنظمة وتعود عليها بالنفع . وتتكون هذه البيئة من الحى والمدينة ، وما فيها من مواصفات وظروف — مادية وطبيعية ومعنوية . وكذلك المجتمع الكبير الذى له تقاليده ومفاهيمه وعاداته ، التى يمارس أفراد المنظمة فى ضوءها علاقاتهم ، والتى تؤثر على أهداف المنظمة وأنشطتها وإنجازاتها . كما يتكون المجتمع من جهات ومؤسسات متعددة تتعامل مع المنظمة . أولها الحكومة التى تتوقع منها أداء معين وخدمة للصالح العام والتزاما بالاعراف والتوانين . وثانيها الاجهزة والمنظمات الأخرى التى تتبادل معها المنافع فتؤدى لها خدمات وتحصل منها على خدمات . ثم هناك الجامعات والمعاهد وبيوت الخبرة والاستشارات . وكذلك جمهور المواطنين الذين يتوقعون أداء حسنا وسلعا جيدة وخدمات منتظمة . ولذلك فان منظمات الاعمال — صغيرة وكبيرة ، بسيطة ومعقدة ، صناعية وتجارية ، قريبة وبعيدة . . . الخ تعتبر مجالا رحبا للسلوك الإنسانى على اختلاف أنواعه وتعدد نتائجه واستمراره ما دامت المنظمات مستمرة فى ممارسة أنشطتها .

ولكى نفهم سلوك الإنسان ، وما يترتب عليه من آثار — ايجابية أو سلبية — فلا بد ان نتعرف على محددات هذا السلوك . ويتحدد سلوك الفرد بعاملين هامين :

- ١ — الشخصية ، والتى كما شرحنا تتكون من مجموعة من الخصائص الجسمية والنفسية والاجتماعية ، الماضية والحاضرة ، الموروثة والمكتسبة ، والتى تميز الفرد عن غيره من الناس .

٢ - الموقف ، وهو مجموعة الظروف والمؤثرات - المادية والطبيعية والاجتماعية والثقافية ، والتي تشكل اما فرصا ومساعدات للفرد لسلوك معين ، واما ضغوطا أو قيودا - مادية أو معنوية - على تصرفاته .

٢ - التفاعل الذى يتم بين الشخصية والموقف . فالأخير يمد الفرد بحركات أو اشارات أو مثيرات معينة ، فيستقبلها الفرد ويفسرهما تفسيراً معيناً ، ثم يتصرف بناء على هذا الفهم والتفسير .

ويعنى وجود العنصرين السابقين والتفاعل بينهما ، أن عملية السلوك تتميز بالتعقيد والتفاعل . فهى لا ترجع فقط لشخصية الانسان ، ولا هى تتحدد فقط بمتطلبات الموقف . وانما بالتداخل والاحتكاك الذى يحدث بين الشخصية والموقف . أى أن الانسان ليس مجرد « مستجيب » للموقف يتصرف حسبما تقتضيه الظروف الخاصة بهذا الموقف بلا وعى ( الا فى المواقف الجماعية الكبيرة كعباريات الكرة وأداء واجب الغناء ... حيث تجد سلوك الناس جميعاً تقريباً واحداً ) . وانما هو مستقبل ومرسل ، يدرك الموقف ويستلم المحرك والمثير ، ويرسل الاستجابة التى تتوقف على ادراكه وفهمه وتقديره . ومن ثم فان تصرفات الناس تختلف وتتنوع - فى المواقف الواحدة والمتغيرة . وتعكس بذلك اختلافات فى تركيب شخصيات هؤلاء وطبيعة المواقف التى يوجدون فيها .

### خصائص السلوك

يتميز سلوك الانسان بثلاث خصائص يمكن أن تفسر لنا تصرفاتنا وتساعدنا على فهمها وفهم تصرفات الآخرين . هذه الخصائص هى :

١ — سلوك الانسان مسبب ، اى ان هناك سببا او مجموعة من الاسباب

تكمّن وراء تصرفاتنا . وقد تكون هذه الاسباب جسمية او مادية او ذهنية او اجتماعية او تشكيلة من كل هذا . وينشأ عن هذه الاسباب قلق او توتر او اختلال فى حالة التوازن التى يكون عليها الفرد ، الامر الذى ينشط دوافع الانسان نحو سلوك معين يزيل به التوتر ويعيد اليه التوازن . وقد تكون الاسباب وراء السلوك معروفة لدى الفرد ، كما قد يجهلها كذلك قد تكون الاسباب حقيقية او وهمية من نسج خياله . ويختلف الناس فى تعرفهم على الاسباب التى تحرك سلوكهم ، وفى رغبتهم فى استقبال هذه الاسباب ودرجة السرعة فى استيعابها ، وفى تصوراتهم للاسباب وتفسيراتهم لها ومن ثم درجات تأثرهم بها واستجاباتهم لها . وذلك بسبب اختلاف شخصيات الافراد ، ومقدار تعليمهم ، والقدرات والمعلومات والمهارات التى يحوزونها ، وثقافة المجتمع والجماعات التى ينضمون اليها ، والظروف اللحظية التى تحيط بالمواقف التى يواجهونها .

٢ — سلوك الانسان مدفوع ، بمعنى ان وراء كل سلوك دافعا او مجموعة

من الدوافع . ويقصد بالدافع حاجة او رغبة تتطلب الاشباع . ويظل الفرد قلقا او متوترا او ناقص التوازن حتى تسد الحاجة . فاذا اشبعت بالكامل اختفى القلق تماما ، واذا اشبعت جزئيا خف القلق نسبيا . واذا لم تشبع بالمرة ظل القلق على ما هو عليه ، وربما زاد وتطور الى احباط (٢١) . وعندما تتجدد الحاجات وتعود للظهور مرة أخرى ، يعود القلق والتوتر وعدم التوازن ، ويبحث الفرد عن اشباع جديد لها ، حتى يستعيد حالة التوازن — الجسمى او الفكرى

---

(٢١) على محمد عبيد الوهاب ، الحوافز فى المملكة العربية السعودية ،

الرياض : معهد الادارة العامة ، ١٩٨٢ ، ص ١٧ .

أو العاطفى أو الاجتماعى . وتوجد أنواع كثيرة من الدوافع والحاجات ،  
يختلف الناس فى وجودها عندهم — من حيث المقدار والترتيب  
والاهمية ودرجة الالحاح ومدى توجيه هذه الدوافع لسلوكهم ،  
ودرجة الاشباع التى يطمعون فيها ، والطرق المتاحة لاشباعها ،  
والظروف البيئية المحيطة .

٣ — سلوك الانسان هادف ، أى أن الفرد يريد أن يحقق غاية معينة من  
ورراء سلوكه . وتندرج أهداف السلوك — والتى قد تكون مادية أو  
اجتماعية أو معنوية — تحت اعادة التوازن الذى أخل به القلق والتوتر  
الناتج عن عدم اشباع حاجة أو أكثر من الحاجات .

ويتشابه الناس جميعا — رغم اختلاف أجسامهم وأجناسهم وثقافتهم  
وخلفياتهم — فى أن سلوكهم مسبب ومدفوع وهادف . ولكنهم بلا شك يختلفون  
فى أنواع هذه الاسباب والدوافع والاهداف — توقيتها وترتيبها وأهميتها .  
كما أنهم أيضا يختلفون فى أنواع السلوك التى يسلكونها لاشباع دوافعهم  
وتحقيق أهدافهم . ويجدر بالفرد أن يفهم دورة السلوك عنده ، تلك التى  
تبدأ بالسبب أو المثير الذى ينشئ القلق أو التوتر ، فيوجه السلوك الى وجهة  
معينة تشبع الحاجة الناقصة وتزيل التوتر أو تخففه . ثم يجىء سبب أو  
محرك آخر ، وتنشأ حالة جديدة من عدم التوازن ، وتتحرك دوافع الفرد  
فتوجه السلوك فى مسار معين ليشبع الدافع ويعيد التوازن ... وهكذا فى  
دورة مستمرة لا تنتهى ما دام الفرد حيا .

### نتائج السلوك

١ — السلوك المجزى : عندما يحقق الانسان — بواسطة سلوك معين —

الهدف الذى يسعى اليه ويشبع الدافع الذى يريده ، فان هذا السلوك يعتبر مجزيا أو فعلا . ذلك لانه وصل بصاحبه الى النتيجة المرغوبة . ويترتب على ذلك شعور الفرد بالرضا أو السعادة لانه حقق ما أراد . وتختلف درجة الرضا — انخفاضا وارتفاعا — حسب درجة نجاح السلوك فى تحصيل النتيجة المحددة . فاذا أخذنا عاملا يؤدي عمله بانتقان ويحرص على زيادة انتاجيته ( سلوك ) لانه يريد الحصول على زيادة فى الاجر ( دافع مادي ) وتقدير رئيسه واحترام زملائه ( دافع معنوي ) وقد يكون المحرك أو المثير لهذا السلوك هو القدوة الحسنة والتوجيه السليم من جانب رئيسه المباشر ، أو حصول زملائه على اشباع مادي عندما زادت انتاجيتهم أو أى سبب آخر ، ونفرض أن العامل قد حصل فعلا على الحافز المادي واحترام رئيسه وزملائه ، فمعنى ذلك أن انتقان العمل وزيادة الانتاجية كان سلوكا مجزيا . وتكون النتيجة بعد ذلك رضا هذا العامل بدرجة معينة — كبيرة اذا نال ما توقع بالكامل ، ومتوسطة اذا أصاب بعض ما أراد ( تقدير رئيسه دون زملائه أو مبلغ من المال أقل مما قدر ) ومنخفضة اذا حصل على أقل من ذلك . وعادة ما يميل الفرد الى تكرار السلوك الجزى ، حتى يحصل على النتيجة المطلوبة مرة أخرى — ما دامت تمثل أهمية معينة لديه . ذلك لان هذا السلوك فعال من وجهة نظره ، ويتوقع — مع ثبات الظروف والعوامل الاخرى — أنه سيبلغه غايته .

٢ — السلوك المحبط : أما عندما لا يحقق الفرد النتيجة التى كان يسعى إليها ، ولا يشبع الدافع الذى أراد اشباعه — أو أشبعه بدرجة

منخفضة جداً ، فان السلوك هنا يكون محبطاً . وذلك لان القلق والتوتر وعدم التوازن لم يعالج ، وظل على حاله ، وربما يزداد في بعض الحالات . فالاحباط اذن عبارة عن شعور سلبي او خيبة امل تصيب الفرد عندما لا يتمكن من تحقيق غايته واشباع حاجته . وهو شعور ذاتي ، اى خاص بكل فرد على حدة ، ينبع من داخله ويتلون بوجهة نظره الخاصة وليس بما يراه او يعتقد الآخرون . ومن ثم فان شخصين يواجهان نفس النتيجة لايحبطان بنفس الدرجة . وذلك امر يتوقف على مجموعة من العوامل (٢٢) . هى قدرة الفرد على التوافق مع نفسه والتكيف مع بيئته ، وقدرته على تحمل الفشل ، ودرجة اهمية الاشباع التى يريدها ، والسبب الذى يؤدى الى عدم الوصول الى الغاية المطلوبة ، والبدائل المتاحة ، والظروف والعوامل البيئية المحيطة مثل القيم السائدة فى المجتمع - فالثقافة الغربية تعلم أبناءها اليوم « عدم البكاء على اللبن المسكوب » بمعنى ألا يظل الشخص مثلاً يأسف على ما فات ، وانما يجب أن يقوم ويسعى ويصحح الخطأ ... نفس القيمة الجميلة التى يدعوا لها الاسلام وهى العمل المستمر الدعوى وعدم اليأس ( ياايها الانسان انك كادح الى ربك كدحاً فملاقية ) . (٢٣) وعندما لا يتمكن الفرد من الحصول على اشباع حاجته او تحقيق غايته ، فان ذلك يحدث بسبب عقبة أو عائق يمنع أو يعطل الوصول الى النتيجة

---

(٢٢) على محمد عبد الوهاب ، ادارة الافراد جزء الاول ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٥ ، ص ١٢٢ .  
 (٢٣) سورة الانشقاق : آية ٦ .

المطلوبة . وتتعدد العوائق التى تصادفنا (٢٤) فى حياتنا اليومية . فمنها المادى الملموس ، كأن تتعطل السيارة فى الطريق مثلا أو لا يتمكن الشخص من اللحاق بالقطار الوحيد الذى يوصله الى عمله . ومنها المعنوى غير الملموس مثل قيمة أو عرف أو قاعدة سلوكية ، فقد يريد شخص أن يدخن سيجارة ولكنه يرى لافئسة تمنع التدخين . وقد تكون العلة فى الشخص نفسه ، كضعف فى قدراته أو نقص فى معلوماته أو مهاراته ، فيرسب تلميذ فى الاختبار مثلا لانه لم يستطع أن يستوعب المادة العلمية التى تلقاها . كذلك قد يأتى العائق من أشخاص آخرين — أقرباء أو غرباء — فى عدم تمكن الفرد من تحقيق غايته . فقد لا يستطيع عامل أن يتم الحصة الانتاجية المطلوبة ، لان زميله يتأخر فى انجازه نصيبه من هذه الحصة . وقد تكون العوائق التى تسبب الاحباط خارجة عن ارادة الفرد — كمرض يصيبه مثلا ، أو تكون فى حدود سيطرته وارادته ، كأن يكسل عن بذل الجهود اللازم للوصول الى النتيجة المرغوبة .

### السلوك الدفاعى

عندما يحبط الفرد نتيجة لفشله فى تحقيق غايته وعدم تمكنه من اشباع حاجته ، فانه يلجأ الى وسائل دفاعية يعالج بها الاحباط ، ويرد عن نفسه ما يترسب فيها نتيجة هذا الشعور السلبي . وتختلف الوسائل الدفاعية (٢٥) من حيث ايجابيتها وسلبيتها ، فبعضها بناء وبعضها هدام والبعض الآخر يتسم بعدم المبالاة . مويعر السلوك الدفاعى الى حد كبير

---

(24) Beach, OP. Cit., P. 433.

(٢٥) على عبد الوهاب ، المدخل السلوكى ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٨ — ١٩ .



عن شخصية الفرد ، وعن الزاوية التى ينظر بها الى نفسه والى الاحداث من حوله والطريقة التى يترجم بها هذه الاحداث ويفهمها ، والطريقة التى يتعايش ويتوافق ويتكيف بها مع بيئته . لذلك يتوقف استخدام الفرد للوسيلة أو الوسائل الدفاعية التى يعالج بها احباطه ، على صفاته الشخصية ، وتصوره لخطورة وتأثير الاحباط الذى حدث ، ودرجة أهمية الموضوع الذى حدث بشأنه الاحباط — أى مدى أهمية الحاجة التى كان يريد اشباعها . ويتوقف كذلك على الموقف الذى يوجد فيه ، والظروف البيئية والاجتماعية المحيطة ، والنتائج المترتبة على اتباع وسيلة أو أخرى من الوسائل الدفاعية المتاحة ، وكذلك على خبراته وتجاربته السابقة وأنواع الاحباط التى مر بها من قبل ، توقيتها ومدى تكرارها وتأثيرها المادى والمعنوى والاجتماعى . ويوجد عدد من الوسائل الدفاعية التى يستخدمها الناس عندما يصابون بالاحباط . وتندرج هذه الوسائل فى مجموعات بيانها كما يلى :

#### ( ١ ) الهجوم والعدائية

ويلجأ الفرد المحبط تبعا لهذه الوسيلة الى القوة والعنف والعداء ، ماديا أو معنويا ، جسما أو لفظيا . وتوجد أنواع من الهجوم والعدائية مثل :

١ — العدوان المباشر : فيوجه الشخص هجومه الى مصدر الاحباط . فقد يضربه أو يسبه أو يصفه بأوصاف سلبية أو غير لائقة .

٢ — العدوان الاحلالى (٢٦) : وهو توجيه العنف الى شخص أو شئ

---

(٢٦) أحمد عكاشة وآخرون ، العلوم السلوكية ، مذكرات لطلبة كلية الطب ، ص ٨٤ .

آخر غير الذى تسبب فى الاحباط ، وقد يقع على شخص برىء لم يرتكب خطأ .

٣ - السلبية والمقاومة : وهى عبارة عن رد فعل من جانب الشخص المحبط ، يتمثل فى مقاومة الاشخاص أو الاشياء (٢٧) ، والبحث عن الاخطاء ونواحى النقص والقصور ، حتى يوجه الى أصحابها النقد والتأنيب .

٤ - تجميد السلوك : وهنا يكرر الفرد السلوك المحبط الذى لم يوصله للنتيجة التى كان يريدتها ، مع علمه بأنه لا فائدة من هذا النوع من السلوك . ويحدث هذا عندما لا يعرف الشخص طريقة أخرى للسلوك ، أو عندما يخاف من تجربة سلوك جديد . كذلك قد ينتج تجميد السلوك عن توقيع العقاب بطريقة غير سليمة ، فرغم أن العقاب يراد به أن يتوقف الفرد عن سلوك معين غير مرغوب فيه ، إلا أنه يتسبب - من جهة أخرى عندما يساء تطبيقه أو يقع فى توقيت غير مناسب أو يكثر استخدامه أو يستخدم سوطاً للتخويف والتهديد - فى تكوين نزعة العناد عند الفرد أو الادمان على اتباع السلوك الذى يعاقب من أجله .

#### ( ب ) التوفيق

وتعنى هذه المجموعة من الوسائل الدفاعية اجراء تعديل أو تغيير فى الاهداف التى يسعى اليها الفرد ، وذلك بصورة فعلية أو رمزية (٢٨) .

---

( 27 ) S. Kossen, *The Human Side of Organizations* , 3d ed. ( New York : Harper, 1983 ) P. 158.

( 28 ) Beach, *OP.Cit* P. 435.

ويأخذ التوفيق عدة وسائل هي :

١ — الاعلاء : ويعنى تحويل الهدف الى هدف آخر أسمى منه ، وتغيير السلوك الى شكل آخر أكثر قبولا في المجتمع ، أو الجماعة التي يوجد فيها الفرد ، أو أكثر موافقة للضمير . أو القيم الدينية الصحيحة .

٢ — التعويض : وهنا يوجه الفرد طاقاته لسلوك معين ، يبذل فيه مجهودا كبيرا ليدفع فيه ويعوض به نقصا معينا ، يعاني منه حقيقة ( كعيب جسماني مثلا ) أو وهما من نسج خياله ( اعتقاد الفرد مثلا أنه غير محبوب من الآخرين ) .

٣ — التبرير : ويعنى أن يقنع الفرد نفسه بعدم أهمية الهدف الذي كان يسعى لتحقيقه . أو أنه لم يكن في الحقيقة يريده . كما يعنى أن يلقي الفرد اللوم في فشله في تحقيق غايته على شخص آخر أو شيء خارجي . فقد يدعى العامل الذي يؤنبه رئيسه على ضعف إنتاجيته أن الآلة التي يعمل عليها كثيرة التوقف . وذلك حتى يبرأ نفسه من تهمة الفشل أو التقصير ويحمل المسؤولية لشيء أو شخص غيره .

٤ — المحاكاة أو التقمص : يحاول الفرد هنا أن يحصل على احترام النفس ، بتقليد الغير (٢٩) . فيختار شخصية معينة — أباه أو رئيسه المباشر أو كاتباً أو فناناً — ويتقمصها ويحاكيها في السلوك ، وكذلك القيم والأفكار .

٥ — الاسقاط : وتبعاً لهذه الوسيلة يعكس الفرد الصفات السلبية التي

---

(29) Herbert, Op. Cit., P. 154.

توجد عنده ، على الآخرين ، فيصفهم بها وينتقدهم عليها . وهو بهذا لا يريد أن يعترف بوجود هذه المثالب فيه .

٦ — رد الفعل العكسي : وهنا يكتم الشخص رغباته أو أفكاره التي لا يقبلها المجتمع أو يرفضها العرف أو الضمير . وتحل محل هذه الرغبات والافكار المكبوتة وجهات نظر عكسية تماما وينفس القوة . والمثال على ذلك عامل لم يحصل على المكافأة التشجيعية التي يشعر أنه يستحقها ، ورغم هذا يدافع عن السياسة « الحكيمة » للإدارة في توزيع المكافآت .

### ( ج ) الانسحاب

ومعناه أن يتوقف الفرد عن محاولة الوصول الى الهدف الذي كان يسعى اليه ، وعن محاولة اشباع الحاجة التي كان يريدتها . وتندرج تحت الانسحاب بضع وسائل هي :

١ — الاعراض الجسمية : وهنا يتحول الشعور النفسي للاجباط الى اعراض جسمية ، في الاعضاء أو العضلات أو الحواس . كالصداع والاحساس بالضعف العام والالام في بعض أجزاء الجسم .

٢ — الكبت : ويلجأ الشخص هنا الى استبعاد الخبرات والتجارب غير السارة ، أو تجاهلها في نطاق تفكيره الواعي . ذلك لان مثل هذه الخبرات المحبطة تثير عنده قلقا أو خجلا أو شعورا بالذنب .

٣ — أحلام اليقظة : وهي وسيلة يهرب بها الفرد من واقعه ، ويحصل على رضا وهمي مؤقت فيزيل في خياله العقبات التي حالت دون

الوصول الى هدفه ، ويحقق له فى الخيال ما عجز عن بلوغه فى الواقع .

٤ — النكوص : أو الرجوع الى الماضى . وهنا يسلك الفرد سلوكا لا يتناسب مع سنه أو مركزه أو وضعه الاجتماعى . كالبكاء ومط الشفتين وفقدان السيطرة على العواطف وضرب الارض بالاقدام .

٥ — الفرار : ومعناه أن يترك الشخص المجال الذى تعرض فيه للاحباط . فالعامل الذى أراد الحصول على علاوة ولم ينلها ، ينصرف عن السعى اليها . وقد يكون الفرار بالمعنى اللفظى ، أى أن يغيب العامل عن العمل لفترة معينة .

٦ — اللامبالاة : وهنا يعزل الشخص المحيط نفسه وجدانيا أو عقليا عن الموقف الذى يسبب له الاحباط ، أو عن البيئة المحيطة به . فهو موجود بجسمه فقط ، ولكن سلوكه وشعوره يتغلف بنوع من التبلد والانفصال النفسى عما حوله ، وعدم الحماس لما يعمل .

وتعتبر الوسائل الدفاعية التى عرضناها الآن « عادية » ، الا أن بعضها أكثر حدة وخطورة وأبعد تأثيرا على الفرد من بعضها الآخر . كما أن الشخص العادى عندما يصاب باحباط فانه يلجأ الى واحدة أو أكثر من هذه الوسائل . وقد يختار مرة وسيلة معينة ، ويستخدم غيرها عندما يحبط مرة أخرى ، ويجرب ثلاثة عندما يحبط مرة ثالثة ، وهكذا . ويعد ذلك فى الاغلب الاعم أمرا طبيعيا ويتوقف على مجموعة من العوامل ذكرناها آنفا . ولكن الامر يصبح غير طبيعى اذا استحكمت وسيلة دفاعية واحدة فى سلوك الشخص ، بحيث تتطور الى نمط أو طابع مميز للشخص ، فيلجأ اليها كلما صادفه

احباط . هنالك يجب الحذر والتنبه للأسباب التى تدعو لاتباع هذه الوسيلة وأثارها — النفسية والاجتماعية ، تمهيدا لاتخاذ العلاج الملائم .

## الدافعية

### تعريف

لماذا يعمل الناس ؟ ولماذا يقبل بعضهم على عمله بشغف ونفس راضية ، بينما يؤديه البعض الآخر كارهين متثاقلين ؟ ولماذا يفضل البعض هذه الوظيفة دون الاخرى ، وفى هذا المصنع أو الورشة أو القسم دون غيره ، وتحت اشراف هذا المدير بالذات ، ومع هؤلاء الزملاء دون غيرهم ؟ هل تشبع الحوافز التى تقدمها الادارة لهؤلاء العاملين — فى صور متنوعة مادية ومعنوية واجتماعية ... الخ . الحاجات التى توجد عندهم ؟ ما هى هذه الحاجات ، ما ترتيبها ، وتوقيتها ودرجات أهميتها وضرورة اشباعها ، ومعدل تغيرها ؟ كل هذه الاسئلة وعشرات غيرها تتعلق بدافعية الافراد .

ونقصد بالدافعية تلك العملية المركبة المستمرة التى تريد دفع الافراد وتحفيزهم لأداء عمل معين أو اتباع سلوك محدد . وهى عملية مركبة أو معقدة لانها تشمل تفهم الدوافع التى توجد عند الفرد ، والتعرف على الحوافز التى يمكن أن تقابل هذه الدوافع وتشبعها ، وملاحظة تحرك السلوك فى الوجهة المطلوبة لتحقيق الهدف المرصود ، وما ينتج عن ذلك من اشباع ورضا أو حرمان واحباط ، وما يتبعه من سلوك دفاعى وأثر كل ذلك على اتجاهات الفرد وسلوكه المستقبل . وهى كذلك عملية مستمرة لان دورة السلوك عند الفرد متصلة ولان دوافعه تتجدد وتتغير وتستمر ، وهو دائم البحث عن اشباعها وتلمس الوسائل المتاحة لذلك . وعلى هذا فان

الدفاعية تتضمن سؤالين : كيف يتصرف الناس ، ولماذا يسلكون هذا التصرف ؟ ويعتبر السؤال الخاص بالكيفية أسهل من ذلك الذى يختص بالسببية (٣٠) . ذلك لان من الممكن ملاحظة سلوك شخص أو اشخاص معينين فى مواقف معينة فى زمان معلوم . أما الدوافع والاسباب التى تنشطها وتنشئ حالة القلق أو عدم التوازن ، فتحتاج الى فحص مستأن وتحليل دقيق . فأنت تستطيع أن ترى عاملين يؤديان عملهما باخلاص شديد ويحققان النتائج المطلوبة منهما ويزيدان . وبالتالي يمكن أن تحكم بقدر كبير من الثقة أن هذين العاملين مرتفعاً الانتاجية . ولكنك لا تستطيع أن تقرر بنفس السهولة نوع الدافع — أو الدوافع — التى تكمن وراء سلوكهما ، الا بعد دراسة وتحليل — فقد يكون أحدهما مدفوعاً بالاجر الذى يحصل عليه نظير انتاجيته المرتفعة . وقد يريد الثانى بعمله الجاد هذا أن يهرب من مشكلة نفسية يواجهها .

ويعبر الدافع — كما أشرنا — عن حاجة ناقصة يريد الفرد أن يكملها . لذلك يسيطر عليه شعور بالقلق أو عدم الرضا حتى يتمكن من سد الحاجة بالدرجة التى يراها كافية أو مرضية . عندئذ يزول هذا الشعور ويحل محله رضا واطمئنان ، ويتوقف الفرد عن السعى لاشباع هذه الحاجة حتى تستجد مرة أخرى ، وينصرف الى سد غيرها من الحاجات . أما اذا لم تشبع الحاجة فان القلق يظل موجوداً ، وربما يزيد عما كان عليه ويتحول الى احباط وما يصاحب ذلك من مشكلات نفسية قد تزول سريعاً وقد تستمر لفترة زمنية معينة ، وما يترتب على ذلك من استخدام الوسائل الدفاعية

---

( 30 ) Hadgett, Op. Cit., P. 36.

التي عددناها . وقد يحدث أن تشبع الحاجة التي يريدها الفرد بدرجة أقل مما يراه مناسباً أو كافياً . وهنا ينخفض القلق ولكنه لا يختفى ، ويتحقق للفرد شعور بالرضا ولكن بدرجة قليلة . ومن جهة أخرى فقد يتجاوز إشباع الحاجة توقعات الفرد ( كالطفل يطلب من أبيه عشرة قروش فيعطيه هذا خمسين قرشاً ) وهنا ترتفع درجة رضاه الى الحد الاعلى . وربما أثر ذلك على توقعاته فيما بعد فيضع مستوى عالياً لإشباع حاجاته . ويعتبر الدافع القوة المحركة لسلوك الانسان . وذلك لان الفرد يوجه طاقاته نحو اشباع الحاجات التي يريدها ، حسب درجة أهمية هذه الحاجات . فإذا كان شخص جائعاً مثلاً فإنه يبحث عن طعام ، وإذا اشتد به الجوع جد في طلب الطعام ، وإذا لم يحتمل ألم الجوع توتر وزاد قلقه وربما أحس بأعراض جانبية كالآلام في الرأس أو المعدة . كذلك إذا كانت عند العامل حاجة لإثبات الذات ، فإنه يسعى لإشباعها عن طريق العمل الجاد واتقان ما يسند إليه من مهام والتعاون مع زملائه ... الخ . فإذا وجد من رئيسه وزملائه تقديراً لذلك فإنه يرضى . وإذا صادف منهم إهمالاً أو إغراضاً ، فإنه إما يكف مجهوداته للحصول على القدر الذي يفيقه من إثبات الذات ، أو ينصرف الى اشباع حاجات أخرى ، أو ينتابه شعور بالاحباط يؤثر على درجة اجتهاده واتقانه للعمل . وتختلف أنماط السلوك بين العاملين فيما يتعلق بإشباع دوافعهم ، وردود أفعالهم تجاه ذلك - كما سبق القول - تبعاً لمجموعة من العوامل ، الشخصية والاجتماعية .

وقد سادت في الفكر الإداري الغربي قديماً نظرية تقليدية متشائمة (٣١) ترى في الانسان 'مخلوقاً كسلان ضعيف الطموح قليل الذكاء ،

---

(31) D. Mc Gregor, *The Human Side of The Enterprise* ( New York : McGraw - Hill, 1960 ) , Ch. 3.



لا يجب العمل ولا يرغب في تحمل المسؤولية ولا تدفعه سوى الحاجات الجسمية والمادية وحاجات الامن . ثم تحول الفكر الادارى الى نظرية أخرى عكس هذه النظرية تماما . حيث تتفاعل كثيرا في النظر الى الانسان (٣٢) ، فتصفه بالنشاط والطموح والايجابية وحب العمل وتقبل الواجب وتحمل المسؤولية وتنوع الدوافع التي يريد أن يشبعها وهى — الى جانب الامن والحاجات المادية — الحاجات النفسية والاجتماعية ، مثل المشاركة والتقدير وتأكيد الذات .

والواقع أن كلتا النظريتين خاطئتان ، اذ تميلان الى التعميم على الناس جميعا . كما أنهما تغفلان تأثير التنشئة والتعليم والظروف البيئية الأخرى . ومن ثم لا نستطيع أن نصف الانسان بالكسل والخمول ، وقد استخلفه الله سبحانه وتعالى ليعمر الارض ، وكرمه وفضله على كثير من خلقه تفضيلا ، وأمده بالعقل ووهبه نعمة التدبر والتفكير حتى يسعى ويعمل ويصلح في الارض . ومن جهة أخرى لا نستطيع أن نصف الناس جميعا بالنشاط والجد والطموح ، فلا يكلف الله نفسا الا وسعها . وهناك فروق فردية ، واختلافات بين العاملين — في درجات طموحهم ونشاطهم ورغبتهم في العمل ، والتي أوضحنا أنها ترجع الى التنشئة الاولى للطفل ثم الى الظروف البيئية الأخرى — اقتصادية واجتماعية — خلال المراحل المختلفة لحياة الفرد .

---

(٣٢) يرمز لهذه النظرية بالحرف (Y) وللأولى بالحرف (X)

لذلك فان النظرة الواقعية للانسان لا تضع افتراضات أو أحكاما مسبقة عنه ، وانما تعتبره خامة صالحة ، وأنه يتكون من مجموعة من الطاقات والدوافع والاتجاهات . وأن هناك مؤثرات وظروفا تؤثر على هذه العناصر وتحكم مسارها ودرجة ايجابيتها وسلبيتها . ومن ثم يصبح السؤال الذى يعنى الادارة هو : كيف توجه هذه الطاقات والدوافع والاتجاهات ، الوجهة الصحيحة ، وتحصل منها على النتائج المطلوبة . فتستطيع الادارة — بسبل متعددة كما نرى فى الفصل الثالث عند معالجة وظيفة الاشراف — أن ترفع درجة حماس الافراد تجاه العمل ، وأن تزيد نشاطهم وتذكى طموحهم وتطور دوافعهم ، حتى تحقق مصلحة العمل فى صورة انتاجية عالية ، وكذلك مصلحة الافراد فى صورة اشباع للحاجات المختلفة التى يريدون اشباعها . فهى تقدم لهم من الحوافز ما يضمن سد هذه الحاجات بالدرجات التى يرضونها . ومن هنا كانت الحوافز جزءا هاما فى عملية الدافعية . فاذا كان الدافع يعبر عن حاجة ناقصة يريد الانسان اشباعها ، فان الحافز هو ذلك الاسلوب أو المقابل أو الوسيلة التى تشبع هذه الحاجة . واذا كان الدافع عنصرا داخليا يعمل فى صدر الفرد ، فان الحافز عنصر خارجى يخاطب الدافع ويغرى صاحبه باتباع سلوك معين ( ٣٣ ) .

فاذا أرادت الام أن تجذب طفلها الى الالتزام بسلوك معين ( تناول اللبن فى الصباح مثلا ) ، وكانت عند هذا الطفل حاجة للحب والحنان ، فان الام تبدى لطفلها الحب وتغمره بالحنان اذا اتبع السلوك المطلوب . واذا قدمت الادارة للعاملين علاوة تشجيعية نظير زيادة الانتاجية الى مستوى

---

( ٣٣ ) على محمد عبد الوهاب ، الحوافز فى المملكة العربية السعودية مرجع سبق ذكره ، ص ١٧ .

معين ، فانها تشبع بذلك — بدرجات مختلفة — الدافع المادى لهؤلاء العاملين . وكلما كان الحافز كافيا للحاجة التى توجد عند الفرد ، مقابل لتوقعاته ، فان درجة الرضا عنده تزداد . أما اذا كان هذا الحافز غير ملائم أو يقصر عن مقابلة توقعات الفرد ، فان درجة الرضا تنخفض ، فيحدث الفرد عن حافز غيره . هذا بالاضافة الى أن الحوافز تحتاج الى تجديد . بين حين وآخر ، حتى يظل الفرد مذبوعا ويسعى الى الحصول على الحافز المرغوب ، وحتى يجد للمجهودات التى يبذلها الفائدة التى تبررها . وقد قلنا إن الشخص يميل الى تكرار السلوك الجزى ، أى الذى يحقق هدفه ويسد حاجته . ومن ثم فان الحوافز تلعب دورا هاما فى عملية الدافعية . فهى تساعد الادارة على جذب الافراد الملائمين للعمل ، والاحتفاظ بهم ، وانتظامهم فى وظائفهم ، وتحريك طموحهم ، واشغال المنافسة بينهم ، واستمرارهم فى اتباع السلوك المرغوب وبلوغ المستويات المحددة للاداء لبلوغ الاهداف المقررة .

وقد تطورت معالجة الدافعية فى نظريات الادارة خلال هذا القرن تطورا كبيرا ، فمن النظريات التقليدية الى الانسانية ثم الحديثة . فأما النظريات التقليدية التى أنتجت النموذج الرشيد للتنظيم فننظر الى المنظمة كأنها آلة كبيرة تضم أجزاء وعددا صغيرة يحكم ربطها وضبطها سويا ، بحيث يقوم كل جزء بمهمة محددة مرسومة بدقة وعناية ، يؤديها تبعا للطريقة « المثلى » للاداء ، التى يتم التوصل اليها من خلال دراسات علمية دقيقة — كالحركة والزمن : فاذا قام الافراد بانجاز المهام المسندة اليهم ، بالشكل الذى تم تحديده لهم ، فان الحافز الوحيد الذى يعطى لهم هو المقابل المادى . والذى كانت الادارة تعتبر أنه هو المقابل الجزى ، نظرا لان

الإنسان مخلوق اقتصادى لا يشغل بآله إلا المادة (٣٤) ، وهو دائم السعى للحصول على مزيد منها ، لاشباع حاجاته الجسمية والمادية . لذلك تجد تايلور فى مدرسته العلمية للإدارة يعتقد أن هناك علاقة طردية مباشرة بين الجهد الذى يبذله العامل والاجر الذى يمكنه الحصول عليه . فإذا لوحث له الإدارة بزيادة فى الاجر ضاعف من جهده ، والعكس أيضا صحيح .

وأما مدرسة العلاقات الانسانية فقد اتجهت اتجاهها آخر . وخاصة وقد صاحب ظهور هذه المدرسة ، ثم تلاها تطور ملحوظ فى العلوم النفسية والاجتماعية . فقد رأت أن الإنسان ليس مخلوقا اقتصاديا يعمل من أجل المادة فحسب ، وإنما توجد عنده حاجات أخرى نفسية واجتماعية وذهنية . وأن المنظمة ليست آلة كبيرة ، ولكنها نظام اجتماعى وإنسانى ، يتكون من علاقات متنوعة تثور بين الإدارة والافراد وبين هؤلاء وبعضهم . ومن ثم فإن الحوافز تبعا لنظرية العلاقات الانسانية لا تقتصر على الاجور والمكافآت التشجيعية وغيرها من صور الجزاء المادى . وإنما هى تمتد لتشمل أشياء أخرى متنوعة ، مثل المشاركة فى اتخاذ القرار ، وتنمية الافراد وتطوير مهاراتهم ، وكذلك تشجيع التنظيم غير الرسمى ، الى غير ذلك من الاشكال المعنوية للحوافز .

أما الاتجاهات الحديثة فى الإدارة فإنها تنظر الى المنظمة — وبالتالى نظام الحوافز — نظرة أوسع أو أكثر شمولاً . فمنظمات الاعمال انظمة

---

( 34 ) J. Halloran, **Applied Human Relations, An Organizational Approach**, 2d ed . ( Englewood Cliffs : Prentice - Hall, 1983 ) P. 94.

مفتوحة تتأثر بالبيئة المحيطة بها وتؤثر فيها . وإذا كانت النظرة التقليدية اهتمت بعنصر العمل فقط وصرفت عنايتها نحو زيادة الانتاجية ... وإذا كانت مدرسة العلاقات الانسانية توقف اهتمامها على الفرد لتعوضه عما فاتته في ظل النظريات القديمة ... فان الاتجاهات الحديثة مثل نظرية النظم والادارة بالاهداف توجه اهتمامها للعنصرين معا - العمل والعامل . وتحرص على تكامل الانتاجية والرضا . ومن ثم فان للفرد العامل دورا يلعبه وطاقات يبذلها وهى خاضعة للتنمية والتطوير ، ومعايير محددة للاداء يجب عليه بلوغها ، وتوقعات يقابلها ، وعلاقات يمارسها . وبالتالي فان الحوافز تأخذ صورا متنوعة (٣٥) ، مادية ومعنوية ، ايجابية وسلبية ، فردية وجماعية ، اساسية ومكملة ... وكلها ترتبط بانجازات الفرد وتحصيله من ناحية ، والدوافع والحاجات التى توجد عنده ودرجة أهمية هذه الحاجات ، من ناحية أخرى . وعلى هذا فان عملية الدافعية تختلف اليوم كثيرا عما كانت عليه من قبل . فهى كما أكدنا معقدة ومستمرة ، وتستلزم تفهم سلوك العاملين والحاجات التى توجه سلوكهم ، حتى يمكن وضع الحوافز الملائمة لاشباع هذه الحاجات وتحقيق درجة عالية من كل من الانتاجية والرضا ، أى تحقيق أكبر قدر ممكن من مصالح المنظمة والعاملين .

### أنواع الحاجات

يشير كثير من الكتاب والباحثين الى التصنيف الذى وضعه مازلو لحاجات الانسان (٣٦) ، حيث يضم هذا التصنيف مختلف الحاجات فى

---

(٣٥) على عبد الوهاب ، **الحوافز** ... مرجع سبق ذكره ، ص ٣٦ .  
(٣٦) A. Maslow, **Motivation and Personality** ( New York : Harper, 1954 ) .

مدرج هرمى ، تبعا لدرجة الحاج هذه الحاجات وأهميتها . فكلما كانت الحاجة ملحة وضرورية ، فان الفرد يوجه جهوده نحو اشباعها ، حتى تستجد حاجة أخرى غيرها أقل الحاحا منها ، وتحل محل الاولى حتى تسد ، فتطفو على السطح حاجة ثالثة وهكذا . وتنقسم هذه الحاجات الى :

١ - الحاجات الجسمية ، وتتمثل فى المأكل والملبس والمأوى والنوم والراحة وغيرها من الحاجات التى تلزم جسم الانسان لاستقامته وصحته واستمراره .

٢ - الامن والاستقرار ، ويعبر هذا عن الحاجة لحماية الجسم والنفس وتأمينهما ضد مخاطر المرض والاصابة والفاقة وفقدان الوظيفة ...

٣ - الحاجات الاجتماعية ، وتشمل الحب والانتماء . فأما الاول فهو مجموعة العواطف التى تربط الشخص بأشخاص آخرين . وأما الانتماء فهو عضوية الشخص فى جماعة ما واحساسه بأهميته لها وترابطه مع أعضائها وانسجام علاقاتهم .

٤ - احترام النفس وتقدير الآخرين ، ويعنى معرفة الفرد لنفسه وقدراته واحترامه وتقديره لنفسه ، وكذلك احترام الناس الذين يهونه والذين تربطهم به علاقات معينة واعترافهم بدوره وتقديرهم لانجازاته .

٥ - اثبات الذات ، وتعبر هذه الحاجة عن التحصيل والانجاز وتحقيق النتائج التى يطمح الفرد فيها ويقدر على تحقيقها .

٦ - الحاجات الفكرية والجمالية ، وتتضمن رغبة الانسان فى أن يتعلم ويجرب ويتذوق ويحل ويناقش ويتبادل الافكار ، فهى اذن حب العلوم والفنون والبحث عن المعانى .

واذا قلنا ان الدافعية عملية معقدة ، فان الامر يتطلب ان تدرس هذه الحاجات فى ضوء مجموعة من الاعتبارات (٣٧) ، حتى يتم فهم الحاجات بعمق والتنبه للعوامل المؤثرة فيها ومن ثم التعرف على أهم الحوافز وأفضل السبل لاشباعها . هذه الاعتبارات هى ما يلى :

### ( ١ ) الفروق الفردية

- ١ — تختلف الحاجات الانسانية من فرد الى آخر ، حسب تركيب شخصيات الناس ، واهتماماتهم ، ودرجات تعليمهم ، وكذلك درجات اصرارهم على بلوغ حاجاتهم ، ومدى تحملهم للاحباط الذى يصادفهم عندما لا تتحقق حاجة من هذه الحاجات بالقدر الذى يطمعون فيه .
- ٢ — كما يختلف الترتيب الذى تأخذه هذه الحاجات ، أو سلم الافضلية الذى تتدرج فيه ، باختلاف الافراد أيضا . فقد لا ينتقل الفرد بالضرورة من اشباع حاجة ملحة الى اشباع حاجة اخرى اقل الحاحا واكثر رقيًا . فقد يشبع انسان حاجة اثبات الذات قبل توجهه للحاجات العاطفية ، أو يفضل آخر الحاجات الجمالية والفكرية عن الحاجات الجسمية والمادية .
- ٣ — ثم أن الافراد أيضا يختلفون فى درجات الاهمية أو الازان التى يعطونها لكل حاجة من هذه الحاجات . فقد تجد عاملا غير ماهر مثلا يعلق درجة كبيرة من الاهمية لحاجة الامن والاستقرار . بينما يعطى مهندس وزنا هائلا للحاجات الجمالية واثبات الذات . وكذلك يولى مدير اهتماما اكبر لحاجة اثبات الذات واحترام المرعوسين .

---

(٣٧) على محمد عبد الوهاب ، **المدخل السلوكى** . . . ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٨ — ٤٠ .

٤ — كذلك يتفاوت الناس في القدر الذى يتصورنه كافيا لاشباع حاجاتهم . فقد يعتقد مهندس مثلا أن حاجة اثبات الذات عنده تشبع اذا عين في الوظيفة التى تتناسب مع تخصصه وقدراته . بينما يتصور مهندس آخر أن اثبات الذات يكون عن طريق الابداع في العمل وتحقيق انجازات جديدة أو مبتكرة . ولا يقتصر اختلاف الناس في تصوراتهم عن كفاية الاشباع على الحاجات النفسية والاجتماعية فقط — وان كانت الاختلافات تظهر هنا بدرجة كبيرة — ولكنها تمتد لتشمل الحاجات الأخرى ، مثل الحاجات الجسمية التى قد يبدو على السطح أن الناس متساوون أو متقاربون فيها . فالحاجة للغذاء مثلا توجد عند جميع الناس . ولكن بعضهم تكفيهم لقيمات يقمن أودهم ، وآخرون لا يسد جوعهم الا صنوف متعددة من الطعام .

### ( ب ) البيئة الاجتماعية

١ — تختلف حاجات الأفراد حسب الجماعات التى يوجدون فيها أو ينتمون لعضويتها أو يعملون فيها بحكم وظائفهم . فلكل جماعة نمط حياة معين ، وطريقة فى التفكير تنتقل الى أعضائها ، وتؤثر على سلوكهم وعلاقاتهم واتجاهاتهم ، وتؤثر أيضا على دوافعهم وترتيب أهميتها والطرق التى يسلكونها لاشباعها . فاذا التحق عامل بوظيفة معينة ، وكانت جماعة العمال الذين يعمل معهم تتميز بالطموح والجدية ، فإن هذا الطموح — فى الاغلب الاعم — سينتقل اليه . وللجماعة أساليبها فى التأثير على أفرادها . فمن الاغراء والنصح والترغيب والتشجيع ، الى الارغام والتخويف والاهمال واقصاء الفرد عن الجماعة وعدم اشراكه فى أنشطتها .



٢ - وكذلك تتفاوت حاجات الناس باختلاف المجتمع الذى يعيشون فيه .  
ويقصد بالمجتمع هنا : المجتمع المحلى الصغير ( الشارع أو الحى ) ،  
ثم المدينة أو القرية ، ثم المجتمع الام ، اى الدولة التى تضم هؤلاء  
الناس جميعا . واذا كانت المجتمعات اليوم تصنف الى متقدمة وائل  
تقدما ، على اختلاف فى درجات التقدم والنمو بينها ، فان لكل من التقدم  
والتخلف تأثيرا على تركيب دوافع الناس الذين يعيشون فى هذه  
المجتمعات . ففى الدول المتقدمة يعظم الاهتمام بحاجات احترام النفس  
وتأكيد الذات . وينبع ذلك من أن المجتمع المتقدم يهتم بالانجاز والتقدم  
والتحصيل ، ويريد أن يحقق مكاسب مختلفة - اقتصادية وتكنولوجية .  
لذلك فهو يتطلب من أفراد مستوى معيناً من الطموح ، ويشترط  
منهم الاهتمام بتنمية قدراتهم ، ويوفر لهم السبل الملائمة لذلك . ونرى  
أن الاسلام قد سن ذلك للمجتمع القويم ، فهو يحث الناس على السعى  
والعمل والتحصيل ، لذلك فان المؤمن القوى خير واحب الى  
الله من المؤمن الضعيف .

وقد اشرنا فى الفصل الاول الى الدراسة الموسعة المبكرة التى قام  
بها مكيلاند وزملاؤه (٣٨) ، والتى تضمنت ما أسماه دافع الانجاز  
والتحصيل ، والذى يمكن أن نربطه بحاجات احترام النفس واثبات  
الذات وتقدير الآخرين ، فى التصنيف الهرمى للحاجات  
الانسانية . وقد وجد مكيلاند أن هذا الدافع يتأثر أساسا بالمجتمع  
الذى يعيش فيه الفرد ، ونوع التنشئة والتربية التى يتعرض لها ،  
 وأنماط السلوك التى يعود عليها والداه ويلزماته بها . فوجد أن

---

( 38 ) D. Mc Cle Land, et. al. , The Acheiving Society ( Princetan : Van  
Norstand, 1961 ) .

الناس الذين يقوى عندهم دافع التحصيل كان آباؤهم يعودونهم على الاستقلال والاعتماد على النفس ، ويدفعونهم لاتمام الاعمال ويشترطون عليهم مستويات عالية من الانجاز ، ويعودونهم على النظام ويلزمونهم بقواعد سلوكية معينة دون تعسف أو تفريط . ووجد مكيلاند أيضا ان ثقافة المجتمع والقيم التى يعتنقها تؤثر كثيرا على دافع التحصيل . وهو فى ذلك يفرق بين الدول المتقدمة والنامية والمتخلفة . فاذا كان مجتمع يؤمن بالنجاح والرقى ويركز على التحصيل والتنافس كما هى الحال فى الدول المتقدمة — كان دافع التحصيل قويا عند افراد هذا المجتمع .

وقد درس مكيلاند صفات الناس الذين يرتفع عندهم دافع الانجاز ( والتحصيل ) فوجد أنهم يفكرون فى العمل والبناء والابداع ، ويودون أن يجيدوا ما يفعلون ، ويتطلعون الى أداء أحسن لآعمالهم ، ويحبون أداء الاعمال الصعبة ، والتى رغم صعوبتها يمكن تحقيقها ، أى أنهم واقعيون يحبون تحمل المخاطر المحسوبة ومقابلة الصعوبات المتوقعة ومواجهة المشكلات المحتملة ، ليصلوا الى النتائج المرغوبة فيحسوا بلذة التحصيل وبأن هذه النتائج ثمرة لجهوداتهم . وهم فى ذلك يختلفون عن المتأمرين الذين يركزون على النتائج فقط ، ويتركون تحقيق هذه النتائج للصدفة أو ضربات الحظ ، وهم أيضا يهتمون بالانجازات فى حد ذاتها أكثر من اهتمامهم بالمكافآت التى يحصلون عليها فى مقابل هذه الانجازات . وينظرون الى المكافآت على أنها تعبير أو مقياس لقدراتهم ونجاحهم ونموهم وتقدمهم . وهم لا يحفلون بتقويم صفاتهم الشخصية ، ولكنهم يودون أن يتعرفوا على تقويم أعمالهم وما يعطيه الآخرون لهذه الاعمال من درجات النجاح .

وأما صفات الذين يقوى عندهم دافع المشاركة الاجتماعية أكثر من دافع التحصيل فتتلخص فى أنهم يوجهون تفكيرهم الى العائلة والاقارب والاصدقاء ، ويركزون اهتمامهم على العلاقات الاجتماعية أكثر من العمل . ويهتمون بمعرفة وجهات نظر الآخرين عنهم كأشخاص ، ويعطون وزنا خاصا لقبول الآخرين وحبهم لهم .

٢ - ومن الجوانب الاجتماعية أيضا التكنولوجيا المتوفرة فى المجتمع ، فهى تؤثر الى حد بعيد على نوع الدوافع التى يرغب الناس فى اشباعها وترتيب أهمية هذه الدوافع والدرجات المتوقعة لاشباعها . فأنتم تلمس تعدد الحاجات - كما ونوعا - لدى الافراد الذين يعيشون فى الدول المتقدمة التى توجد فيها تكنولوجيا راقية توفر فرصا كبيرة لاشباع هذه الحاجات . بينما تنخفض الدوافع قليلا عند أولئك الذين يعيشون فى مجتمعات أقل تقدما . ثم انها تصل الى حدها الأدنى فى المجتمعات المتخلفة أو البدائية .

### ( ج ) الزمن والخبرات السابقة والجارية

١ - وتختلف الحاجات كذلك باختلاف الزمن فستجد حاجات جديدة وتتوارى حاجات أخرى الى الظل . وتزيد أهمية دوافع معينة وتنخفض أهمية أخرى على سلم الأفضلية أو الإلحاح . وذلك لان الشخص فى مراحل العمر المختلفة يتدرج فى المناصب ويتقلب فى الوظائف والاعمال والخبرات . وتتنوع اهتماماته باختلاف هذه المناصب والخبرات . كما أن الظروف المحيطة به - نفسية واجتماعية وبيئية - تختلف وتتغير فى كل فترة زمنية ، وتؤثر بالتالى على نوع دوافعه وترتيب أهميتها .

٢ - كذلك تحدث الفرص التى يصادفها الفرد لاشباع حاجاته او عدم اشباعها ، اثرها فى تركيب هذه الحاجات وترتيبها . وعندما يفوز الشخص باشباع كاف لحاجاته ، فان ذلك يشجعه على السعى لاشباع حاجات اكثر وارقى . فالعامل الذى يظفر بتقدير رئيسه وتأييده له واعترافه بانجازاته ، يسعى الى زيادة انتاجيته بدرجة اعلى ويطمح فى مزيد من اثبات الذات . بينما لا تكون الحال كذلك عندما لا يجد الفرد الفرصة الكافية لاشباع حاجته ويضاب باحباط . فقد يعطى موظف شاب حديث التخرج فى الجامعة وزنا كبيرا لحاجة اثبات الذات . ولكنه يعين فى وظيفة صغيرة او روتينية ، لا تمكنه من استغلال قدراته واطهار مهاراته ووضع افكاره موضع التطبيق . وبناء على ذلك فقد يترك هذه الوظيفة ويبحث عن غيرها . او قد يرضى بالواقع ويخفض من الوزن الذى يعطيه لحاجة اثبات الذات ، ويتدنى بذلك مستوى طموحه . لذلك فان من اهم عيوب البيروقراطية هو الاهتمام بالاجراءات والروتين وخطوات التنفيذ ، دون اعطاء اهتمام لجوانب الابداع والانجاز المتميز . اى التركيز على الوسائل دون الغايات والنتائج . الامر الذى يخفض من دوافع الافراد (٣٩) ويقتصرها على مجرد أداء الحد الأدنى المطلوب للعمل ، دون تفكير فى النتائج وسبل ارتقاؤها .

٢ - ولذلك فان الحاج الحاجة او وجودها غير مشبعة ليس هو بالضرورة - كما يزعم مازلو المحرك الرئيسى لسلوك صاحبها . فقد يكون العكس هو الصحيح ، اى ان يستمر الإنسان فى سلوك معين لانه يجده مجزيا

---

(٣٩) على محمد عبد الوهاب ، العلاقات الانسانية فى الانتاج والخدمات ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٥ ، ص ١٨٥ .

ومشبعاً لحاجته — كما ذكرنا في الأمثلة التي قدمناها . وينطبق ذلك على العمل والمجالات الأخرى ، فقد يجد شخص في عضويته لنناد معين درجة كبيرة من الإشباع لحاجاته الرياضية أو الاجتماعية أو الترفيهية ، فيستمر في عضويته لهذا النادي ، رغم أن حاجته مشبعة . وبالتالي لا يكون الحاح الحاجة هو الشرط الوحيد لقيام الفرد بسلوك معين .

#### ( د ) تعدد الحاجات

١ — قد لا يكون المحرك الرئيسى للسلوك حاجة واحدة ، بل قد تكون حاجتين أو أكثر . فقد يذهب عامل مع زملائه الى مقصف الشركة في وقت الراحة ، لتناول الشاي . وذلك لا ليشبع حاجة جسمية فقط ، ولكن ليسد كذلك حاجته الاجتماعية ، وهى التقاؤه مع الزملاء والحديث معهم والشعور بمودتهم . وقد يفضل موظف عملاً معيناً ، ليس فقط ليشبع حاجة اثبات الذات . ولكن لأنه أيضاً يقابل حاجات أخرى ، مثل تقدير الآخرين واحترامهم والانتماء الى جماعاتهم .

٢ — قد تتناقض بعض الحاجات والرغبات مع بعضها . فبينما يحرص العامل على زيادة أجره ، قد لا يعمل في الوقت الإضافي . وذلك لأنه يفضل إشباع حاجات أخرى في وقت فراغه (٤٠) . كالحاجات الاجتماعية مثل قضاء هذا الوقت مع أفراد أسرته أو أصدقائه . وتبعاً للفروق الفردية بين الناس فانهم يختلفون في كيفية علاج التضارب أو التناقض الذى يحدث بين الحاجات التى يودون إشباعها .

---

(٤٠) المرجع السابق ، ص ١٨٤ .

## ماذا يريد العاملون

عنيت دراسات وبحوث كثيرة بالحاجات التى يريد العاملون اشباعها فى وظائفهم . وتشير بحوث الدافعية — والتى كان لهيرزبرج بنظريته عن العوامل الدافعة والصحية (٤١) نصيب كبير فى انتشارها وتوجهها الى عديد من الشركات والاجهزة والمؤسسات — الى وجود مجموعات كبيرة من الحاجات التى ينشغل العاملون باشباعها — على اختلاف فى ترتيب هذه الحاجات وأهميتها ودرجات تأثيرها على السلوك الوظيفى . وهذه المجموعات هى :

- عمل جيد .
- الامان الوظيفى .
- الآلات والمعدات الحديثة .
- أهمية العمل .
- الاجر المجرى .
- ظروف عمل جيدة ( اضاءة ، تهوية ، تصميم المكان ) .
- الاستقلال وحرية التصرف فى العمل .
- التنمية الذاتية وتنوع المهارات .
- الاشراف الجيد .
- تفهم العمل وتحمل المسؤولية .
- فرص النجاح فى العمل .
- مجموعة عمل منسجمة .

(41) F. Herzberg, B. Mausner and B. Sydermen, **The Motivation to Work** ( New York : Wiley, 1959 ) .

F. Herzberg, **Work and The Nature of Man** ( Cleue!and : World Pub., 1966 ) .

- فرص التقدم والترقية .
- استقرار العمالة .
- المسئولية .
- تدريب جيد .
- موضوعية تقويم الاداء .
- عدالة نظام التأديب والانضباط .
- التوجيه المهني .
- وقت كاف للفراغ .
- مجالات ومشروعات جديدة .
- تقدير الرؤساء .
- نظام جيد لمعالجة الشكاوى
- معلومات عن النتائج المحققة .
- فرص الاتصال بالغير .
- درجة التحدى فى العمل .
- خدمة المجتمع .
- الاشتراك فى تحديد الاهداف .
- التعبير عن النفس .
- المزايا والخدمات .

### الفرد والانتاجية

عندما نتفهم شخصيات الافراد وسلوكهم ودوافعهم ، يمكن أن نربط بين هذه العناصر والانتاجية التى يحققها هؤلاء الافراد . فنجد أولئك الذين ترتفع

انتاجيتهم يختلفون عن ذوى الانتاجية المتوسطة ، وكذلك عن الذين تنخفض انتاجيتهم . وفى الاغلب الاعم نجد أن الافراد الذين يصلون الى معدلات عالية للانتاجية ، تتوفر لديهم الخصائص التالية — بعضها أو معظمها أو كلها — مع ثبات العوامل الاخرى التى نعروض لها فيما بعد .

## ١ — نضوج الشخصية

تتميز الشخصية الناضجة كما قلنا بخصائص بناءة كثيرة هى الايجابية ، والاستقلال ، والمساواة أو القيادة ، والمرونة والنظر للمدى البعيد ، وتنوع الاهتمامات ، والرقابة الذاتية . وكلها تساعد على زيادة الانتاجية . خذ الرقابة والتوجيه الذاتى مثلاً ، ان الفرد الذى تتوفر عنده هذه الخاصية يلتزم بمعايير الاداء ويتعهد بينه وبين نفسه — حتى ولو لم تتوفر الرقابة الخارجية — ببلوغها ، وربما تجاوزها الى احسن حالة ممكنة . وخذ المرونة ، انها خاصية تساعد العامل على ان يتعلم طرقاً حديثة للانتاج ويتعرف على وسائل واساليب جديدة لاتقان العمل وزيادة الانتاجية — فى صورة اختصار الوقت أو ضغط التكاليف أو تقليل العادم . وخذ كذلك النظرة المستقبلية ، انها تدعو الفرد الى التخطيط والتأمل . وبالتالي يمكن أن يضع لنفسه — بمساعدة رئيسه كما يتبع فى منهج الادارة بالاهداف — خطة زمنية واهدافاً محددة يراعى فيها التطوير وزيادة الانتاج .

## ٢ — المفهوم الصحى للذات

عندما يرى الفرد نفسه فى صورة ايجابية ، فان سلوكه يعكس هذه الصورة . فاذا اعتقد العامل أنه يستطيع النجاح فى عمله وزيادة انتاجيته ، فانه يسمى الى تحقيق ذلك . ومن ثم فان برامج التعليم والتدريب والتنمية ،



تعمل على أن تفرس في النفس منظورا متفائلا ايجابيا . وكذلك العلاج النفسى يعمل على تعديل صورة الفرد عن نفسه ، حتى يثق بها ، ويتوفر له الاستقرار الذهنى ، ويتم التوافق بينه وبين ذاته داخليا ، حتى يمكنه التكيف بعد ذلك خارجيا - مع عمله وزملائه والمجتمع .

### ٣ - ارتفاع الطموح

إذا ارتفعت تطلعات الشخص وقوى طموحه ، زادت رغبته فى الانتاج ، وبذل مجهودا مضاعفا لتحقيق مستويات راقية من الاداء . ان الاشخاص المنجزين يتميزون بالطموح الكبير والآمال العالية . . فينهضون بالمنظمات التى يعملون بها . كما تحاول هذه المنظمات أن ترقى بطموحات أفرادها ، فتؤكد فى ممارساتها الالتزام بالاداء المتميز والانتاجية العالية .

### ٤ - تنوع الدوافع

تحقق الانتاجية المرتفعة - كما أوضحنا فى الفصل الاول - مزايا متعددة للفرد ، فى صورة اشباع مادى ومعنوى واجتماعى . فاذا تنوعت حاجات الفرد ، من الحاجة الجسيمة الى الحب والتقدير وتأكيد الذات ، فانه يوجه سلوكه نحو زيادة الانتاجية ، حتى يحصل على القدر الكافى من الاشباع لهذه الحاجات - كلها أو بعضها أو أجزاء حيوية منها .

### ٥ - النشاط

كل عمل مثمر يحتاج الى مجهود . فاذا توفر عند الفرد نشاط مستمر وطاقة متجددة ، وجهها الى العمل ، فان الاحتمال كبير جدا أن يثقل عمله ويزيد انتاجيته . ونقصد بالنشاط كلا الجانبين ، الجسمى والذهنى . فبينما يساعد الاول على تحمل المجهودات والمصاعب التى يواجهها الفرد فى عمله ، فان الاخير

أيضا يساهم في المام الفرد بعمله وفهمه لطرق أدائه وتنبهه لنواحي التحسين وتيقظه للمشكلات التي تعترضه وطرق علاجها .

## ٦ - حب العمل

يتقن الفرد العمل الذي يحبه ويفضل أدائه . وكلما كان العمل قريبا من نفس الفرد ، فان رغبته في أدائه على الوجه الاحسن تزيد ، وتزيد معها الانتاجية — ليس فقط من حيث الكم ولكن أيضا من حيث الجودة ، حيث يحرص الفرد على الإبداع في عمله الذي يحبه ، فهو أحيانا يقرب من الهواية . ان الرغبة في أداء العمل هي إحدى كفتي ميزان الاداء ، والتي لا يستقيم الاخير بدونها .

## ٧ - القدرة على العمل

ان الطريق الى اجادة العمل هو ان يفهم الفرد هذا العمل جيدا ، ويتعرف على أهدافه ، ويستوعب طرقه وأساليبه ووسائل انجازه . وأن يدرّب عليه تدريبا مناسبا ، وأن يمارسه عدة مرات حتى يتقنه . وهذه هي الكفة الثانية للاداء ، التي تعزز الرغبة وتتفاعل معها ، فتتجهان سويا نحو زيادة الانتاجية وتحقيق الاهداف بدرجة كبيرة من الكفاءة والفعالية .

## ٨ - الانظام

يعلمنا رسول الله صلى الله عليه وسلم أن خير الاعمال ما ديم عليه . فالانظام والاستمرار في أداء العمل ، يساعد على زيادة درجة اتقانه ورفع انتاجيته . ولا نقصد بالاستمرار هنا نمطية العمل أو روتينيته ، فقد يكون العمل متغيرا ومتطورا أو متنوع الجزئيات . ولكن نقصد حضور الفرد لعمله بانظام ، وحرصه على أن يوجد في المكان والزمان الذي يتوقعه فيه رئيسه وزملاؤه ومرعوسوه . ان التصاق الفرد بعمله يساعد على الامام به ، وتفهم

جزئياته ، والتعرف على علاقته بالاعمال والوظائف الاخرى ، واستيعاب طرق تحسينه وتطويره . لذلك فان الافراد الذين يكثر غيابهم ، أو تأخرهم ، أو خروجهم أثناء الاوقات الرسمية للعمل ، يتميزون بتدهور انتاجيتهم .

## ٩ - العادات الصحية

تسهم بعض العادات السلوكية السليمة في زيادة الانتاجية . مثل الاستيقاظ المبكر ، والصلاة على أوقاتها ، والالتزام بالمواعيد ، والصدق ، والامانة ، والتعاون والتعاطف والتراحم . . . ان النمط السلوكى الذى تميزه هذه العادات يتجه الى الانتاجية المرتفعة . فالصدق مثلا يلزم العامل باتباع جدول الانتاج وخريطة التشغيل المقررة . ولا ينتحل الاعذار أو يلجأ الى تبرير الاخطاء . ولكنه يعترف اذا اخطأ ويتحمل مسؤولية ذلك ، وتهديه امانته الى التعرف على سبب الخطأ وطرق اصلاحه . ويعينه تعاونه الى اتباع توجيهات رئيسه واتباع المنهج الصحيح للاداء .

## ١٠ - الرضا الوظيفى

تعكس الانتاجية فى أحوال كثيرة درجة أو أخرى من درجات الرضا عند الفرد . وذلك مثل وجوده فى الوظيفة التى يفضلها ، ومع الزملاء المناسبين من حيث انسجامهم فى الميول وتقاربهم فى المؤهلات واتفاقتهم فى العادات . وكذلك جودة ظروف العمل كالإضاءة والتهوية وترتيب الآلات وتصميم المكان واجراءات الامن . وملائمة الحوافز التى يتقاضاها . والمزايا والخدمات التى يحصل عليها مثل النقل والاسكان . وكذلك النمط القيادى الذى يتبعه معه رئيسه المباشر ، مثل المشاركة وحسن المعاملة والتقدير والاحترام والاعتراف بالانجازات . الى غير ذلك من عناصر الرضا الوظيفى .

ومن جهة أخرى فان انخفاض الانتاجية ينم عن وجود جوانب سلبية .  
فنجد أن الاشخاص الذين يحققون مستويات متدنية للانتاجية ، يتميزون بواحد  
أو أكثر من العناصر الآتية — مع ثبات العوامل الأخرى .

- ١ — درجة أقل من نضوج الشخصية .
- ٢ — مفهوم غير صحى نسبيا عن الذات ، أو غير مستقر ، أو سلبي .
- ٣ — مستوى منخفض من الطموح والتطلعات .
- ٤ — قصور الدوافع أو قلتها أو انخفاض الدرجات المتوقعة لاشباعها .
- ٥ — الكسل ونقص الحيوية وفتور الهمة .
- ٦ — عدم حب العمل ، أو كرهه ، أو الاضطراب لادائه .
- ٧ — نقص القدرة على اداء العمل .
- ٨ — عدم الانتظام ، المتمثل فى الغياب الطويل أو التأخير المتكرر أو  
الانقطاع .
- ٩ — نقص العادات الصحية ، أو وجود عادات ضارة .
- ١٠ — درجة أقل من درجات الرضا الوظيفى ، نتيجة غياب أحد  
عناصر الرضا أو قصوره عن المستوى المطلوب .

### كيف يزيد الفرد انتاجيته ؟

وتقع على الادارة مسؤولية تهيئة المناخ التنظيمى الملائم لزيادة الانتاجية ،  
وتوفير كافة العوامل التى تنشط دوافع العاملين وتحرك سلوكهم لمقابلة  
المستويات الموضوعية للاداء وتحقيق الدرجات المطلوبة من الكفاءة والفعالية .  
ونوضح ذلك فى الفصل الثالث عند مناقشتنا لدور المشرف فى زيادة الانتاجية .  
ولكننا هنا نعرض لما يمكن أن يسهم به العامل نفسه فى هذا المجال . وفيما  
يأتى أهم جوانب هذا الاسهام .

١ — اخلاص النية لله ، والتوكل عليه ، وطلب العون منه سبحانه وتعالى ، والعزم على العمل الجاد وتحقيق المستويات الواجبة للاداء .

٢ — الاستعداد لتحمل المسؤولية ، وقبول أعباء الدور الذى يكلف به ، والامتناع بأن لكل عضو فى المنظمة دورا يتناسق ويتكامل مع الادوار الاخرى ويسهم فى الاداء الكلى للمنظمة .

٣ — الوعى بأهمية الانتاجية والدور الذى تلعبه فى حياة الشعوب . وفهم المزايا التى تعود على الفرد والمنظمة والمجتمع من زيادة الانتاجية . والتنبه للمخاطر التى تحدث نتيجة تدهورها .

٤ — فهم أهداف المنظمة ، من تحقيق الارباح وكسب الاسواق وخدمة المجتمع . وفهم أهداف الادارة أو القسم الذى يعمل فيه الفرد . ان ذلك يساعد على فهم أهداف وظيفته ، ومن ثم ضرورة أدائها بالشكل المطلوب .

٥ — وضع أهداف شخصية ، مثل الترقية والتدريب وتنمية المهارات ، وربطها بأهداف القسم أو الادارة . ان ذلك يساعد الفرد على تلمس العلاقة بين هذه الاهداف ، وسبل اثنباع الدوافع الشخصية من خلال العمل ، وكذلك سبل تحقيق نتائج العمل من خلال أهداف الفرد .

٦ — استيعاب الوصف الوظيفى المتاح عن وظيفته ، والتعرف على التغيرات التى قد تحدث فيه . والالمام بخصائص الوظيفة ومتطلباتها وظروف أدائها ومعايير قياس الأداء .

٧ - الأقبال على التدريب المتاح لاجادة العمل ، سواء أكان داخل الموقع ، أو خارجه في المؤسسات والمراكز التدريبية المتخصصة .  
والاشتراك الإيجابي في جلساته ومناقشاته وتمارينه العملية ،  
والإفادة مما يتضمنه من طرق وأساليب لزيادة الانتاجية . ان  
التدريب اذا كان مخططا جيدا ومنفذا بعناية ومبنيا على احتياجات  
تدريبية فعلية - حالية ومستقبلية - يسهم الى حد بعيد في زيادة  
الانتاجية .

٨ - اتباع توجيهات المشرف المباشر ، والانصات الجيد لارشاداته  
ومقترحاته ، واستيعاب ما يتلقاه منه من تعليمات ، والتعرف على  
توقعاته وفهمها جيدا ، وسؤاله عما يستغلق عليه من كل ذلك .

٩ - التعاون مع الزملاء ، فالنتائج النهائية هي حصيلة الجهود  
المخلصة المتناسقة لأعضاء الفريق الواحد . وقليل جدا من الاعمال  
ما يؤدي اليوم على انفراد أو لا يتطلب درجة أو أخرى من التناسق  
وتضافر الجهود .

١٠ - التنبيه لمشكلات العمل ، واتباع الاسلوب العلمى في تحليلها  
وعلاجها ، وذلك من التحديد الدقيق للمشكلة ، وجمع المعلومات  
اللازمة عنها ، وتحليلها ، وتحرى اسبابها ، وفحص الحلول  
الممكنة لها ، ومقارنتها واختيار الحل الملائم . وعرض ذلك على  
الرئيس المباشر وتزويده بالمعلومات التى يطلبها ومناقشته في  
سبل علاج المشكلات (٤٢) . ويجب أن يكتسب الفرد النظرة

---

(٤٢) على محمد عبد الوهاب ، كيف تتعامل مع رؤسائك ، القاهرة : مكتبة  
عين شمس ، ١٩٧٦ ، ص ١٣٧ .

الاجابية لمشكلات العمل . فهي ليست فقط مصدرا للاحباط أو  
الازعاج .. ولكنها أيضا مصدر خصب لتعميق الخبرات وصقل  
المهارات .

١١ — ابداء المقترحات الملائمة بشأن تحسين العمل وتطويره ، سواء  
في طرق العمل أو أدواته أو إجراءاته أو توقيته أو تنسيقه  
مع الاعمال الاخرى ... وتقديم هذه الاقتراحات للمشرف المباشر  
ومناقشتها معه والتعرف على وجهات نظره بشأنها ، والتعاون  
في تنفيذها اذا وافق المشرف عليها ، وعدم الانزعاج عندما  
يرفضها (٤٣) . فقد يكون ذلك لاسباب عملية أو فنية أو اقتصادية  
يجب معرفتها منه .

١٢ — الحرص على تعلم الجديد والمستحدث في عماله . ومجالات الابتكار  
مفتوحة وواسعة ، ويمكن الاستفادة مما توفره من طرق وأساليب  
متنوعة . هذا بالاضافة الى تعلم الابتكار أيضا ، واكتساب  
السلوك الابداعي الذي يتميز بالاحساس بمشكلات العمل ،  
والمرونة ، واستدرار الافكار ، والاصالة والجدة (٤٤) . وكل ذلك  
يتطلب تفكيرا واعيا واهتماما صادقا بالعمل وحرصا على الرقى به .

١٣ — ويصاحب التفكير والسلوك الابداعي ، استعداد للتغير  
والتجديد ، وذلك بدراسة الفرد لنمطه السلوكي ، واسلوبه في

---

(٤٣) . المرجع السابق ، ص ١٥١ — ١٥٢ .

(٤٤) على محمد عبد الوهاب العلاقات الانسانية ... مرجع سبق

نكره ، ص ١٢٤ — ١٢٦ .

العمل وما به من مزايا وما يشوبه من عيوب ، والنواحي التى يمكن تغييرها والمزايا التى تترتب على هذا التغيير . والتعاون مع المشرف المباشر فى انجاح التغيير وتحقيق الاهداف المرجوة منه .

١٤ — التعرف على الاخطاء والتعلم منها ، سواء اكانت اخطاء فى الاداء الوظيفى ، او السلوك الشخصى ، او العادات او المشاعر والاحاسيس (٤٥) . فقد يكتسب الفرد عادة معينة ويمارسها ولا يتنبه لمضارها ( كالتدخين مثلا او اهدار الوقت او عدم الانصات ... ) وواجبه أن يتعرف على الخطأ ، ويهتدى — بالتعاون مع زملائه أو رئيسه المباشر ، لببيل اصلاحه ويتبعها .

١٥ — التقويم الذاتى ، ويعنى أن يكون الفرد مستعدا نفسيا وذهنيا لمراجعة أعماله ونتائج أعماله . وأن يتحرى فى ذلك الموضوعية حتى يرى النقاط القوية والضعيفة سويا ، فيعمل على استمرار الاولى وتقويتها ، وعلاج الاخيرة وتفاديها . ان الاشخاص الاسوياء الناضجين يجرون مثل هذا التقييم دوريا ، فيحاسبون انفسهم قبل أن يحاسبوا ، ويزنون أعمالهم قبل أن توزن عليهم كما يهديننا بذلك رسول الله الكريم صلى الله عليه وسلم .

## خلاصة

كان اهتمامنا فى هذا الفصل منصبا على الفرد العامل ودوره فى زيادة الانتاجية . لذلك عالجنا اولا شخصية الفرد وعرفناها بأنها ذلك الكيان

(45) Christo Pher Hegarty, **How To Manage Your Boss** ( New York : Ballantine Books , 1984 ) , P. 287 .



الذى يتكون من مجموعة متفاعلة من الخصائص تؤدي الى نمط سلوكى معين يلهمه الآخرون ويتعرفون عليه . وذكرنا عددا من الحقائق التى تتعلق بالشخصية . وهى أن لكل واحد منا شخصية متميزة تتمثل فى نموذج منظم من الخصائص والتصرفات ، ويشترك مع الآخرين فى بعضها ويختلف عنهم فى البعض الآخر . وأن الشخصية تتأثر بالعوامل الوراثية والمكتسبة . وهى تتطور خلال العمر . وهى قابلة للملاحظة والقياس بحيث يمكن تشخيصها وتقييمها . وعرضنا بعد ذلك لمكونات الشخصية ، وهى العوامل البيولوجية ، الجسمية والعقلية . والعوامل الثقافية والحضارية التى يتميز بها مجتمع عن آخر ، وتضفى على أفرادها خصائص شخصية معينة . ثم العوامل الاسرية من عملية التنشئة الاجتماعية وطريقة التربية الى المناخ النفسى والعاطفى للعائلة والعلاقات الاسرية ووظائفها . وأخيرا العوامل البيئية الأخرى التى توجد فى المدرسة والاصحاب ووسائل الاعلام والمجموعات التى يتمتع الفرد بعضويتها والوظائف التى يشغلها .

ثم ناقشنا مفهوم الذات ، وذكرنا أن هناك صورتين أو وجهين ، أولهما الذات الشخصية أو الفردية ، التى يراها الشخص عن نفسه . وثانيهما الذات الاجتماعية التى تعكس النمط الذى يراه الآخرون عنه . وقلنا انه قد يتفق الوجهان فى الفرد ويتوافق ، وقد يختلفان — بدرجات متفاوتة — فيصاب باحباط . ويتفاوت الناس فى كيفية التوفيق بين صورتى الذات عندما تتناقضان . فبعضهم يغلّبون احدهما عن الأخرى ، وبعضهم يوفقون بينهما ، وبعضهم يعجزون عن الحل .

وانتقلنا بعد ذلك الى تحليل المعاملات أو العلاقات التبادلية — أحد النماذج الحديثة فى الدراسات النفسية والمسلكية . وعرضنا

لتحليل الذات الذى يصور ثلاث حالات هى الطفولة والابوة والنضوج . ورأينا ان لكل من هذه الحالات مواصفات وسلوكا ومشاعر تميزها عن غيرها من الحالات . فحيث تمثل الطفولة مزيجا من السلوك والخصائص البغوية والانفعالية واختلاط المشاعر ، تعبر حالة الابوة عن القيم والاحكام التى يقوم بها سلوك الآخرين ، والميل الى العقاب ( الاب القاسى ) أو الصبر والتشجيع ( الاب المربى ) . أما النضوج فيمثل الوسط والموضوعية والمنطق ، ويتضمن التفكير العلمى والسلوك الرشيد . ثم ذكرنا أن العلاقات التبادلية بين الناس تأخذ صورا ثلاث : اما العلاقات المتكاملة أو المتوازنة ، وهى الصريحة المباشرة . والعلاقات المغلفة أو المتقاطعة وهى التى لا تناسب فى طريق مباشرة فتتوقف ويتغير مسارها . والعلاقات المقنعة والتى يشوبها التصنع واختلاف النوايا عن الافعال . وهذه العلاقات هى ما يعبر عنه بالمباريات النفسية أو لعبة العلاقات . ويقضى الناس أوقاتهم فى ممارسة هذه المباريات ، الى جانب ممارسات أخرى كالانسحاب ، والوفاء بالالتزامات الاجتماعية ، واداء الانشطة المنتجة ، والتسلية والترفيه ، والحب والتقارب . ثم عرضنا لاربعة مواقف نفسية تعبر عن فكرة الفرد عن نفسه وعن الآخرين . وهذه المواقف هى أنه يرى نفسه سليما ( على ما يرام ) ويرى الآخرين كذلك ، وهذا هو أفضل المواقف . أو أنه هو على ما يرام وغيره ليس كذلك . أو أنه هو ليس على ما يرام وغيره سليم ، أو أنه هو والآخرين على غير ما يرام . وناقشنا بعد ذلك تطور الشخصية من مرحلة الطفولة الى النضوج . وذكرنا الخصائص التى تتميز بها المرحلتان وهى السلبية ، والايجابية . والاعتماد ، والاستقلال . وعدم المرونة ، والمرونة . والاهتمامات السطحية ، والعميقة . والتركيز على الحاضر

والمستقبل القريب ، والنظر الى المدى البعيد . والتبعية ، والمساواة أو القيادة . وعدم الرقابة الذاتية ، والتوجيه والرقابة الذاتية . وأثرنا الى ان تطور الشخصية لا يرتبط بسن معينة . كما ان لكل من الخصائص المذكورة ميزان درجات ، وان الناس لا يتساوون في درجات نضوجهم ، وكذلك في درجات النضوج لكل واحدة من هذه الخصائص . ثم ذكرنا ان هناك نواحي توافق وتعارض بين شخصيات الافراد ومتطلبات التنظيم . فاذا حدث التوافق ساعد التنظيم على زيادة النضوج . واذا حدث التعارض فان ذلك يحدث نكسة في شخصيات العاملين ويصيبهم باحباط ، او يصابون باليأس والفتور ، او يلجأون الى التنظيم غير الرسمي لاشباع حاجاتهم الناقصة ، او يتركون المنظمة .

ثم تناولنا السلوك ، فقدمنا للسلوك التنظيمي الذي تجرى أنواع عديدة منه في المنظمات المختلفة التي هي وحدات اجتماعية فنية تتكون من مجموعات من الادوار المتداخلة التي يلزم اداؤها لبلوغ الاهداف المحددة . وذكرنا ان السلوك هو حصلة التفاعل بين الشخصية والموقف . حيث يستلم الفرد الموقف ويفسره ويتصرف بناء على هذا التفسير . الامر الذي يميز السلوك بالتعقيد ، ويعطيه ثلاث خصائص هامة هي انه مسبب ومدفوع وهادف . فأما الخاصية الاولى فتعنى ان هناك سببا أو مجموعة من الاسباب وراء سلوك الانسان . هذه الاسباب التي قد تكون جسمية أو نفسية أو اجتماعية ، حقيقية أو وهمية ، يعرفها الفرد أو لا يدري بوجودها . وأما الخاصية الثانية فهي ان هناك حاجة أو حاجات غير مشبعة توجه سلوك صاحبها في مسار معين لاشباعها . وهنا تجيء الخاصية الثالثة وهي ان الفرد يهدف بسلوكه الى سد حاجته ويعيد الى نفسه التوازن الذي كانت

عليه . فاذا تحقق له ذلك كان السلوك مجزيا ، واتجه الى تكراره مرة اخرى . وأما اذا لم تشبع الحاجة وتعطل الوصول الى الهدف ، فان السلوك فى هذه الحال يكون محبطا ، يسبب للفرد شعورا بالاستياء وعدم الرضا ، ويدعوه لاتخاذ الوسائل الدفاعية الملائمة لعلاج هذا الاحباط او تخفيف آثاره . وقد صنفنا السلوك الدفاعى الى الهجوم والعدائية ، والتوفيق ، والانسحاب . ووضعنا تحت المجموعة الاولى العدوان المباشر ، والعدوان الاحلالى ، والسلبية والمقاومة ، وتجميد السلوك . وأما تحت التوفيق فهناك الاعلاء ، والتعويض ، والتبرير ، والمحاسبة والتقمص . والاسقاط ، ورد الفعل العكسى . ثم يوجد تحت الانسحاب ، الاعراض الجسمية ، والكبت ، واحلام اليقظة ، والنكوص ، والفرار أو الهروب ، وعدم المبالاة . وذكرنا أن هذه الوسائل تعتبر عادية فى معظم الاحوال ، وأن الشخص العادى يستخدم عددا منها . ولكن الامر يصبح غير طبيعى اذا تكرر استخدام وسيلة واحدة فقط بحيث تكون نمطا سلوكيا عند الفرد .

وانتقلنا بعد ذلك الى قضية الدافعية ، وعرفنا الدافعية بأنها عملية مركبة مستمرة يراد بها دفع الافراد وتحفيزهم لاداء عمل معين أو اتباع سلوك محدد . وأنها تتضمن سؤالين أحدهما سهل نسبيا وهو كيف يتصرف الناس . والآخر أصعب بكثير ويحتاج الى تحليل ودراسة متعمقة وهو لماذا يسلك الناس الطرق التى يسلكونها . ثم عرضنا للدافع ، وهو الحاجة التى يريد الانسان اشباعها بدرجة معينة . فاذا اشبعته بهذه الدرجة تحقق رضاه . واذا اشبعته بدرجة أقل انخفض مستوى رضاه . واذا لم تشبع أحبط وزاد قلقه وتوتره . وقلنا ان الادارة القديمة كانت تتبنى النظرة المتشائمة عن العامل . وهى انه لا يجب العمل وأنه يريد اشباع

الحاجات الجسمية والمادية والامان فقط . أما الادارة التى تأخذ بالنظرة المفرطة فى التفاؤل فتميل الى اعتبار أن الانسان يجب العمل ويهدف الى اشباع حاجات متنوعة مثل الحاجات الاجتماعية والنفسية والفكرية — الى جانب الحاجات الجسمية والامن . واكدنا ان الادارة يجب ان تنظر للافراد بعين واقعية ولا تفترض افتراضات مسبقة . فالعامل مخلوق يتكون من طاقات ودوافع واتجاهات . والنقطة الهامة هى كيف توجه هذه الطاقات التوجيه الصحيح ، الذى يحقق مصلحتين مشتركتين — اشباع حاجات الافراد وانجاز نتائج العمل . وهذا هو المفهوم الذى تأخذ به الاتجاهات الحديثة فى الادارة حيث تنظر الى المنظمة نظرة عضوية شمولية . فهي لا تهتم فقط بعنصر العمل أو الجانب الفنى والهندسى كما فعلت النظريات الكلاسيكية . كما أنها لا تقصر عنايتها على العنصر الانسانى فحسب ، كما نحت . مدرسة العلاقات الانسانية . ولكنها تسعى الى ادماج العنصرين وتكاملهما معا ، حتى تتحقق الدرجات المرجوة من كل من الانتاجية والرضا ، ثم وضعنا قائمة بالحاجات الانسانية وصنفناها — حسب المدرج الهرمى للحاجات ، الى جسمية أساسية ، والامن والاستقرار ، والحاجات الاجتماعية ، واحترام النفس وتقدير الآخرين ، واثبات الذات ، والحاجات الفكرية والجمالية . واكدنا انه لدراسة هذه الحاجات دراسة واقعية ، يجب أن تؤخذ فى الاعتبار مجموعة من العوامل . هى الفروق الفردية بين الناس فى شخصياتهم وتعليمهم وخلفياتهم وأثر ذلك فى أنواع حاجاتهم وترتيب أهميتها ، والدرجات التى يطمعون فيها لاشباعها . وكذلك البيئة الاجتماعية التى تحدث تأثيرها من خلال الجماعات الصغيرة ، والمجتمع الكبير وما به من ثقافة وقيم ومفاهيم ، وكذلك التكنولوجيا المتوفرة فى هذا المجتمع وما تتيحه من فرص ووسائل

لاشباع الحاجات عند الافراد . ثم عنصر الزمن والخبرات السابقة والحالية التى تؤثر على سلم الافضلية ودرجات الطموح وأقدام الفرد أو احجامه بالنسبة لاشباع المزيد من حاجاته . ومدى تعدد الحاجات التى توجد عند الفرد واتساقها وتناقضها . ثم عرضنا لقائمة من العوامل التى وجدت البحوث والدراسات أن الافراد يفضلون وجودها فى اعمالهم . وتوجد هذه العوامل فى طبيعة العمل ، والاشراف ، وظروف العمل المادية وعلاقة الزملاء ، والمستقبل المهنى ، وسياسات المنظمة من حوافز ومزايا وخدمات وتدريب وترقية ولوائح وغير ذلك .

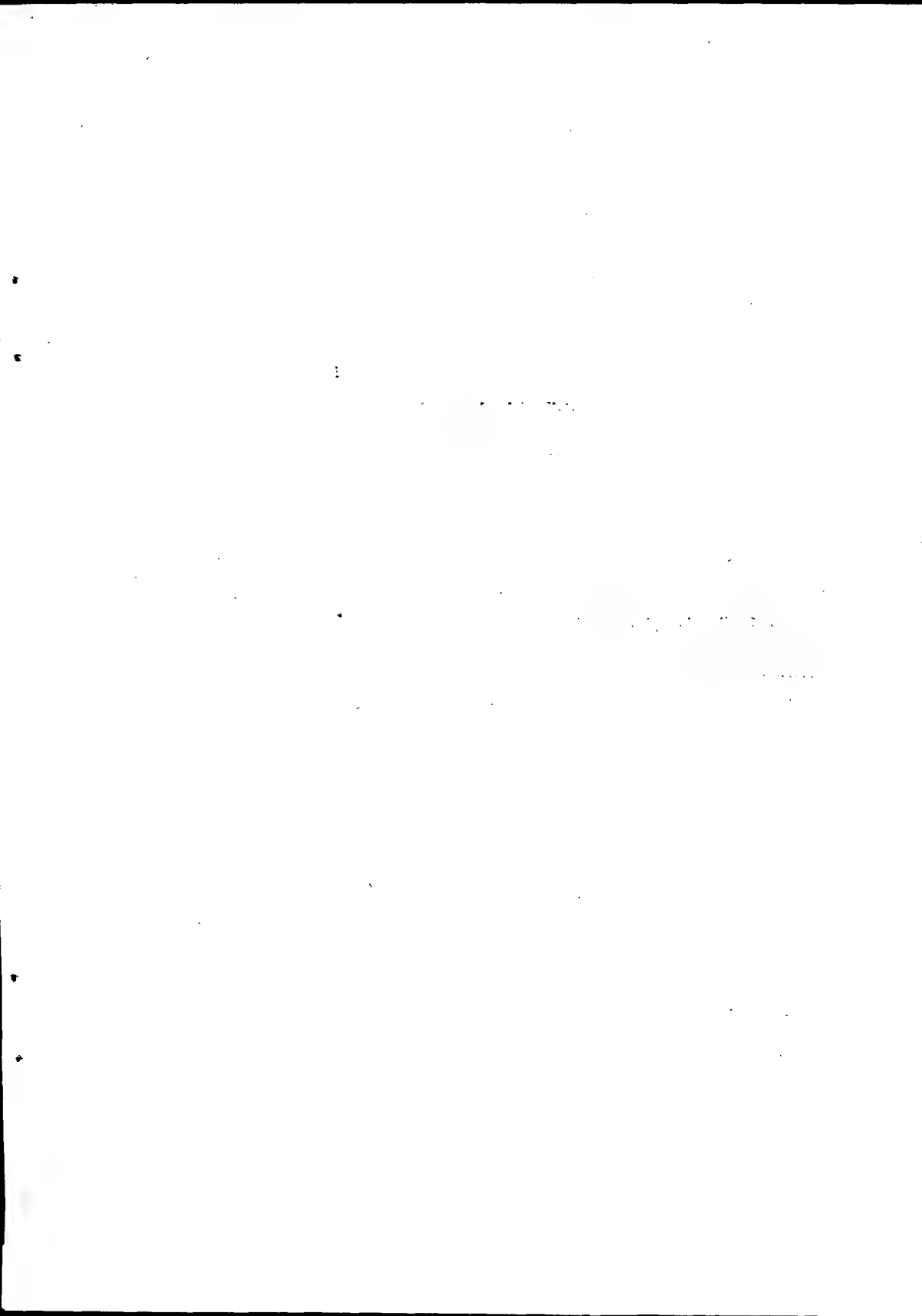
ثم ناقشنا العوامل التى تكمن وراء زيادة انتاجية الفرد أو انخفاضها — مع ثبات العوامل والظروف الأخرى . وقلنا ان الانتاجية تميل الى الزيادة اذا توفرت العناصر الآتية ، كلها أو بعضها : نضوج الشخصية ، والمفهوم الصحى للذات ، وارتفاع مستوى الطموح ، وتنوع الدوافع والحاجات ، والنشاط والحيوية ، وحب العمل ، والقدرة على العمل ، والانتظام ، والعادات الصحية ، والرضا الوظيفى . ومن جهة أخرى فان الانتاجية المتدنية تعكس اختلافات فى هذه العوامل وتعبّر عن انخفاضها أو حتى غيابها تماما ، كلها أو بعضها . وأخيرا وضعنا بعض النقاط الهامة التى يمكن للفرد اتباعها لزيادة انتاجيته — مع الاخذ فى الاعتبار ان الادارة يقع على عاتقها عبء تهيئة المناخ الملائم لرفع الانتاجية . أما واجب الفرد فهو اخلاص النية لله والتوكل عليه وطلب العون منه والعزم على العمل الجاد . والاستعداد لتحمل المسؤولية وقبول اعباء الدور المكلف به ، والوعى بأهمية الانتاجية لكل من الفرد والمنظمة والمجتمع . ووضع أهداف شخصية . واستيعاب الوصف الوظيفى المتاح عن الوظيفة . والافادة من التدريب . واتباع توجيهات

المشرف المباشر وارشاداته . والتعاون مع الزملاء . والتنبه لمشكلات العمل  
ومناقشتها مع رئيسه . وابداء المقترحات الملائمة . والحرص على تعلم  
الجديد . والتقويم الذاتى للتعرف على نواحى القوة والضعف ، لاصلاح هذه  
واستثمار تلك .

## الفصل الثالث

دور المشرف في زيادة الانتاجية





## أهداف الفصل

يتوقع منك بعد قراءة هذا الفصل تحقيق النتائج الآتية :

- ١ — تحديد أبعاد الدور الذى يقوم به المشرف والمسئوليات التى يضطلع بها .
- ٢ — تصور المشكلات التى تصادف المشرف فى أدائه لدوره .
- ٣ — فهم المهارات التى تساعد المشرف على رفع كفاءته وفعاليته .
- ٤ — التعرف على المؤشرات التى تقيس نجاح المشرف فى مهمته .

وأخيرا ٥ — استيعاب المساهمات التى يمكن أن يقدمها المشرف لزيادة الانتاجية .



## عناصر الموضوع

- \* مقدمة
  - \* مشكلات المشرف ومهاراته .
  - \* من هو المشرف ؟
  - \* المشرف والانتاجية
  - \* مسئوليات المشرف .
  - \* خلاصة .
- 

### نقاط للتفكير

- ١ — ضع قائمة تحتوى على خمس مشكلات يصادفها رئيس مجموعة عمل ، اثناء عمله .
- ٢ — ناقش هذه المشكلات مع زملائك ، وضع معهم تصورا لداخل علاجها .
- ٣ — فكر فى ثلاثة عوامل رئيسية تساعد المشرف على النجاح فى عمله .
- ٤ — فكر فى ثلاثة عوامل اخرى تعوق المشرف عن نجاحه .
- ٥ — اذكر ثلاثة مزايا يمكن تحصيلها من تدريب المشرفين .  
ما هى فى نظرك بشكل عام اهم الموضوعات التى يجب أن يتضمنها تدريبهم ؟
- ٦ — حضرت مناقشة بين عدد من المشرفين ، وكانت هذه هى بعض آرائهم ، ناقشها :  
— انا رأى أن العامل هذه الايام يحتاج الى مزيد من الحزم ...  
— ولكن انا اعتقد أن الكلمة الطيبة والتشجيع افضل بكثير ...

— واذا كانت الادارة لا تشجعنا نحن المشرفين .  
فكيف نقيم علاقات طيبة مع العاملين ! ..

— العامل جزء من بقية عناصر أخرى .. انه وحده  
لا يستطيع أن يعمل .. لابد أن نعطينه امكانيات  
أحسن ...

— الامكانيات موجودة ، ولكن قيم الناس تغيرت ...

— نحن مسئولون عن توجيه العاملين في المسار  
الصحيح ، وتنسيق جهودهم مع بقية عناصر  
الانتاج ...

## مقدمة

كل عمل منظم تؤديه جماعة من الناس يحتاج الى شخص يقود هذه الجماعة نحو تحقيق الاهداف الموضوعه ، فيهيؤ لها المناخ الملائم والامكانيات المطلوبة ، حتى تحقق هذه الاهداف بالدرجة الواجبة من الكفاءة والفعالية . ونظرا للاهمية البالغة لهذا الدور الذي يؤديه المشرف — بدرجات مختلفة وأعباء متنوعة على مستويات ادارية متفاوتة في مختلف المنظمات ، فاننا نخصص هذا الفصل لدور المشرف في زيادة الانتاجية . فنبدا بتعريف الاشراف والمشرفين . ونناقش مكونات الدور الذي يضطلع به المشرف والمسؤوليات التي يتحملها وأهم المشكلات التي يصادفها في عمله . ثم نوضح متى يكون المشرف مرتفع الانتاجية — متمثلة في ارتفاع انتاجية الافراد الذين يعملون تحت رئاسته ، ومتى يكون منخفض الانتاجية . واخيرا نذكر الجوانب التي يمكن أن يسهم بها المشرف في زيادة الانتاجية .

## من هو المشرف ؟

يمكن تعريف الاشراف ببساطة بأنه انجاز الاعمال بواسطة الآخرين ومن خلالهم (١) . ويتضمن هذا النشاط مجموعة من الجهودات والانشطة الفرعية (٢) . مثل توجيه العاملين الذين يرأسهم المشرف وتدريبهم وتحفيزهم

- 
- (1) A. Du Brin, *The Practice of Supervision : Achieving Results Through People* ( Dallas : Bus. Pub. Inc., 1980 ), P. 4.
  - (2) K. Gillaspie , *Creative Supervision* ( New York : Harcourt Brace Jovanovich, 1981 ) , P. 11.

والتنسيق بين مجهوداتهم وتصحيح مسارهم وتقويم نتائجهم ، لكي يؤدوا الاعمال التى يكلفون بها بالدرجة المطلوبة من المهارة والحماس والجودة والكفاءة . ولكى تمارس هذه الانشطة فان المشرف يستخدم موارد وامكانيات متنوعة، الى جانب العنصر البشرى. وهى الخامات والالات والمعدات والاساليب. الا أن العنصر الانسانى هو الاهم بالتأكيد . حيث أنه هو انذى يحرك بقية العناصر ويشغلها ويحقق من استغلالها النتائج التى يريدها . ومن ثم فان الاشراف يتضمن مسئولية الحفاظ على الموارد والامكانيات المتوفرة لديه — الى جانب العاملين — وتشغيلها بالشكل الاقتصادى المطلوب والحصول منها على افضل النتائج الممكنة (٣) . وهذا ما ذكرناه عند مناقشة مفهوم الانتاجية فى الفصل الاول . حيث اكدنا جانب الكفاءة والفعالية معا ، أى تحقيق اقصى استغلال ممكن للموارد المتاحة ، والحصول على احسن النتائج الممكنة حسب المعايير الموضوعية .

ويمارس الاشراف على مستويات تنظيمية مختلفة فى كافة المنظمات — الصناعية والتجارية . فالمدير العام « يشرف » على مجموعة من المديرين . والمدير « يشرف » على عدد من رؤساء الاقسام . ورئيس قسم الجراحة فى احد المستشفيات يشرف على الاطباء الجراحين فى هذا القسم . ومدير المبيعات يشرف على رجال البيع . وملاحظ العمال يشرف على هؤلاء العمال الذين يتبعونه . والى جانب قيادة المرعوسين ، هناك أعباء أخرى يتضمنها الاشراف ، وذلك حسب المستوى التنظيمى الذى يوجه فيه المشرف . فإذا كان على مستوى ادارى عال فان اتخاذ القرارات يدخل ضمن أنشطته .

(3) L. Bittel, Improving Supervisory Performance ( Auckland : McGraw - Hill International Book Co., 1976 ), P. 11.

مدير المبيعات، يتخذ قرارات متعلقة بالبيع ومنافذ التوزيع والاعلان وبحوث السوق . ومدير الانتاج يتخذ قرارات تختص بالطاقة الانتاجية وتصميم المصنع والرقابة على الجودة .

ولكن من جهة أخرى ينصرف الاشراف فى الازدهان عادة الى الخط التنظيمى الاول . والذي يوجه تحته الموظفون ، أو العمال ، الذين يمثلون قاعدة الهرم التنظيمى . وبعبارة أخرى اذا قسمنا المستويات الادارية الى ثلاثة ، نجد أنها الادارة العليا ، والادارة الوسطى ، والادارة التنفيذية أو المباشرة . وهذا المستوى الثالث هو الذى يوجد فيه المشرفون . وقد ينقسم هذا المستوى بدوره الى اثنين ، فيكون هناك مشرفون وتحت رئاستهم ملاحظون أو رؤساء مجموعات عمل يشرفون على عمال آخرين .

وقد تنظر الادارة العليا الى المشرفين أو ملاحظى العمال على انهم جزء من الجهاز الادارى ، أو قد لا تعتبرهم كذلك . كما أن المشرفين ايضا قد يعدون أنفسهم ضمن أعضاء الادارة ، أو قد لا يظنون كذلك . وقد ذكر بعضهم فى أحد البحوث انهم لا يشعرون بأنهم جزء من الادارة . لان الاخيرة لا تجيد الاتصال بهم ، وأنهم لا يمتلكون السلطة الكافية المتعلقة بالاقسام التى يشرفون عليها (٤) .

ويعرض ديفز خمسة أوجه للمشرفين (٥) تعكس اختلاف وجهات

---

Mc Graw - Hill, 1984 ) , P. 14 .

(4) B. Boyd, **Management Minded Supervision**, 3d ed . ( New York

(5) K. Davis, **Human Relations At Work** ( New York : Mc Graw - Hill, 1981 ) P. 141 - 144.



النظر حولهم . فالمشرف فى وجهة النظر الاولى يعتبر « الرجل المهم » . وذلك لانه كان يقوم — فى الممارسات التقليدية — بعدة وظائف حيوية . مثل تعيين العمال وتخطيط العمل ومراقبته ، واتخاذ القرارات فى هذه المجالات ، وتمثيل العمال للادارة وتمثيل هذه لاولئك ... وباختصار كان المشرف بمثابة المحور الذى تدور عليه عجلة العمل . وأما وجهة النظر الثانية فهى ان المشرف هو الرجل الذى يقع فى الوسط ، أى بين الادارة من ناحية والعاملين من ناحية أخرى . وهو لذلك يواجه ضغوطا من الطرفين . فبينما تتوقع منه الادارة توقعات تنحصر كلها فى النواحي الفنية والانتاجية ، تتجه توقعات العاملين منه الى الجوانب النفسية — المشاعر والاحاسيس (٦) التى تعبر عن افكارهم ومتاعبهم ووجهات نظرهم . وقد تتناقض هذه التوقعات فيما بينها للدرجة التى توقع المشرفين فى حيرة وغموض فيصابون باحباط . ولذلك فان برامج تدريب المشرفين تولى اهتماما كبيرا لمساعدة المشرف على رؤية جوانب التناقض بين التوقعات المختلفة وطرق اتفويق بينها .

وتجىء وجهة النظر الثالثة وهى المشرف الحدى ، لتعبر عن شخص لا ينتمى الى الادارة ولا ينتسب الى العاملين . فبينما تحظى الادارة العليا بتأييد المديرين والخبراء والمساهمين ، ويتمتع العمال بمؤازرة النقابة والتنظيم غير الرسمى (٧) ، يقف المشرف وحده على الخط الحدى دون مناصرة . فهو ليس عاملا فيكون ضمن فريق العمال ، ولا هو عضو تعترف به الادارة

(٦) L. Sayles, and G. Strauss, **Managing Human Resources** ( Engle Wood Cliffs : Prentice - Hall, 1977 ) , P. 435.

(٧) Davis, **Op. Cit.**, P. 143.

ضمن الفريق الادارى . واما الوجه الرابع للمشرف فهو أنه عامل ، يقع في صف العمال . وذلك لان دوره يقتصر على التنفيذ . اذ لا يتمتع بسلطات معينة ولا يتخذ قرارات . وهو يؤدي عملا انتاجيا شأنه في ذلك شأن بقية العاملين . وأخيرا فان وجهة النظر الخامسة تنبثق عن فكرة الرجل المهم أو الاساسى . كما أنها لا تعتبر المشرف شخصا حديا ، لانه جزء من الأنشطة الجارية يشارك فيها بنصيب ملحوظ . ولكنها تنظر اليه باعتباره اختصاصيا أو خبيرا سلوكيا ( ٨ ) . وذلك لانه يتعامل مع العنصر الانسانى فى الانتاج ، ويواجه المشكلات الانتاجية التى تتطلب وعيا كبيرا وفهما عميقا للجوانب السلوكية .

ونحن نميل الى اعتبار الاشراف نشاطا يمارس على عدة مستويات تنظيمية ، وان كان هذا أمرا يختلف من منظمة لآخرى . ولكن لاغراض بحثنا سنقصر مفهوم الاشراف على الخط الاول . فالشخص الذى يرأس مجموعة من الموظفين — الفنيين أو الكتابيين — والعمال — عمال الانتاج أو الخدمات — هو مشرف ، وقد توجه مسميات أخرى لمثل هذا الشخص على هذا المستوى التنظيمى ، وخاصة فى حال الاشراف على عمال الانتاج ، مثل ملاحظ ، ومراقب عمال ، ورئيس ورديّة . أما الافراد الذين يوجدون فى مستويات أعلى فهم مديرون ( الادارة الوسطى ) ومديرون عامون ( الادارة العليا ) . وهم يشرفون على اشخاص يشغلون مناصب إدارية أو اشرافية أخرى ، مثل رؤساء الاقسام أو المديرين أو المراقبين أو رؤساء الفروع .

---

( ٨ ) I did., P. 144.

ونعرف الاشراف اذن بأنه ممارسة العملية الادارية على الخط الاول في التنظيم، والعملية الادارية هي تلك العملية الاجتماعية المستمرة التي تتكون من التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لاستغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة للوصول الى هدف محدد (٥) . والخط الاول للتنظيم هو أدنى مستوى ادارى ، ويوجه تحته العاملون الذين يمثلون قاعدة الهرم التنظيمى .

ويكون المشرف تبعاً لذلك هو ذلك الشخص الذى يقوم بالعملية الادارية على المستوى التنظيمى الاول ، ويتحمل مسؤولية أداء الافراد الذين يعملون تحت اشرافه للوصول الى نتائج محددة ، تسهم بدورها فى تحقيق الاهداف الكلية للمنظمة . وبهذا يكون المشرف جزءاً حيوياً من الجهاز الادارى ، وعضواً هاماً فى فريق الادارة (٩) الذى يتكامل اعضاؤه لتحقيق الاهداف المحددة . أو هو الرابطة أو حلقة الوصل بين الادارة من جهة والقاعدة العريضة للعاملين من جهة أخرى (١٠) . فهو من هذه الزاوية الرجل الذى يتقع فى منطقة الوسط ، أو هو ممثل الادارة بالنسبة للعاملين ويمثل هؤلاء فى مواجهة الادارة . وهو الذى ينتقل خطط الادارة — مع العمال ومن خلالهم — الى حيز التنفيذ ، ويتحمل نصيبه من برنامج العمل الذى تعده الادارة وتقرر حداً زمنياً لانجازه . وهو كذلك الذى يتفهم وجهات نظر العاملين ، ويترجم رغباتهم وينقلها الى الادارة . الامر الذى

---

(٥) على محمد عبد الوهاب ، مقدمة فى الإدارة ، الرياض : معهد

الإدارة العامة ، ١٩٨٢ ، ص ١٣ .

(٩) R. Ful mer, and S. Franklin, **Supervision : Principles of Professional Management** 2d ed. ( New York : Macmillan, 1982 ) , P. 6.

(١٠) F. Luthans, and M. Martinko, **The Practice of Supervision and Management** ( Tokyo : Kosaido Printing Co., 1979 ) , P. 14 .

يحتم المام المشرف بالإبعاد الفنية للعمل ، والجوانب السلوكية ، بالإضافة الى الظروف البيئية والاجتماعية الاخرى . فهو ليس اذن خبيراً سلوكياً فقط ، ولكنه شخص يعى كافة الظروف المحيطة به والمؤثرة عليه وعلى العاملين معه ونواحي التفاعل — الايجابى والسلبى — بين هذه الظروف .

### مسئوليات المشرف

يقوم المشرف بمجموعة متنوعة ومتداخلة من الأنشطة والاعباء التى يتطلبها أدائه لدوره الحيوى ، باعتباره طرفاً هاماً فى الجهاز الادارى وحلقة وصل بين الادارة والعاملين . وفيما يلى بيان بأهم هذه الاعباء . وهى ليست مرتبة حسب درجة الاهمية أو الصعوبة أو الكثافة أو الانتشار أو الوقت المستغرق فيها . فذلك أمر يختلف من مشرف الى مشرف آخر ، ومن منظمة لآخرى ، ومن فترة زمنية الى فترة زمنية أخرى . فوظيفة الامن مثلا وهى سلامة ظروف العمل والتأكد من توفر الأدوات اللازمة للامن والمام العامل بكيفية استخدامها واستيعابه لاجراءاتها ، تحتل جانباً كبيراً من اعباء المشرف الذى يعمل فى منظمة صناعية تشكل فيها ظروف العمل أهمية كبيرة ويسبب الاهمال فيها خطراً على صحة العامل وأدائه . كما انها تصبح فى أوقات ضغط العمل أكثر أهمية منها فى الاوقات العادية . ونشاط التدريب كذلك تجده يمثل جانباً هاماً من اعباء المشرف فى منظمة معينة ، ولا يشغل سوى جزء صغير من وقت مشرف آخر فى منظمة أخرى . وهكذا فى بقية الأنشطة والاعباء .

## (١) الانتاج

وهذه هى الوظيفة الرئيسية لكل مشرف فى كل موقع . فهو مسئول عن تحقيق مخرجات معينة ، قد تكون سلعة أو خدمة ، بمواصفات معينة ، كمية ونوعية فى زمن محدد . وذلك بتشغيل الامكانيات والموارد المتاحة له ، وتوجيه العاملين تحت اشرافه لاتهام المخرجات المطلوبة . ويعتبر تحسين الانتاج كما وتنوعاً وتطويره وزيادة الانتاجية ، سواء اكان ذلك فى صورة توفير فى الجهد أو ضغط فى النفقات أو اختصار فى الوقت المستغرق فى الانتاج أو تطوير فى طرق العمل ... من ضمن الانشطة التى يشترك المشرف فيها بنصيب لا بأس به . وهذا ما تؤكد الاتجاهات الحديثة مثل الادارة بالاهداف كما نوضح فى الفصل الرابع حيث يكون التطوير والتحسين محور اهتمام الادارة والعاملين .

## (٢) توزيع العمل

وهو أن يسند المشرف العمل الى الافراد الذين يعملون تحت اشرافه . فهو يقسم جزئيات العمل عليهم ، ويختار انسب الافراد لاداء الاعمال المطلوبة . وهذا امر يقتضى المام المشرف بقدرات العاملين معه ، واستعدادهم ودوافعهم ورغبتهم فى العمل والوقت المتاح لديهم (١١) . وذلك حتى يعطى العمل المناسب للشخص المناسب ، فيضمن اداءه له بالشكل المطلوب .

---

(11) Gillespie , Op. Cit., P. 12

### (٣) التدريب

ويصاحب توزيع العمل على الافراد تدريبهم لادائه للحصول على افضل النتائج الممكنة . ويشمل التدريب جوانب كثيرة . فهو ليس فقط اعداد العاملين للانتاج او ارشادهم لكفأ الطرق لادائه وأنسب العدد والادوات لانتاجه . ولكنه يشمل أيضا اعداد الفرد وتهيئته ذهنيا ونفسيا . فيتولى المشرف شرح الهدف من العمل وأهميته وضرورة انجازه حسب المستويات المقررة . ويحاول استثارة حماسه ورغبته في اتمامه واستعداده للتعاون مع زملائه لاكماله . بالاضافة الى تنمية الاتجاهات الايجابية عند العامل (١٢) مثل الاخلاص في الاداء وجودة المنتج وتخفيض التكاليف . وهذا يتطلب ان يكون المشرف على قدر كبير من المهارة الفنية والمعلومات اللازمة لذلك .

### (٤) التنسيق

وهنا يقوم المشرف بربط مجهوداته مع مجهودات المشرفين والرؤساء في الاقسام الاخرى والعمل على اتساق أنشطة هذه الاقسام مع قسمه . وهو لذلك يتبادل المعلومات (١٣) مع زملائه ، ويبحث معهم المشكلات المشتركة وطرق علاجها ، ويحضر الاجتماعات المخصصة لذلك . ويتأكد من تكامل الأنشطة التي يؤديها الأفراد الذين يعملون تحت اشرافه مع أنشطة الافراد الآخرين وتوجهها جميعا نحو الهدف المطلوب .

---

(12) Boyd, Op. Cit., P. 18.

(13) Dubrin, Op. Cit., P. 16 .

## (٥) الطرق والاساليب

وتقع على عاتق المشرف مسئولية البحث عن انسب الطرق والاساليب لاداء العمل ، واسهل هذه الطرق واكثرها جدوى وأقلها تكاليف وأفضلها من حيث الحصول على النتائج المطلوبة بالجودة والمواصفات المحددة . . هذا بالإضافة الى أن المشرف الناجح هو الذى يحفز مرعوسيه ويشجعهم (١٤) على تحسين طرق العمل وتقديم الاقتراحات الملائمة بشأنها .

## (٦) تقييم الاداء

ومن الاعباء الهامة التى يقوم بها المشرف ، والتى تتطلب منه قدرا كبيرا من اليقظة والامانة واستقامة الضمير ، فضلا عن المهارة الفنية والادارية ، تقييم أداء المرعوسين . ويتضمن ذلك قياس نتائج أعمالهم ، والحكم على جودتها وصلاحياتها . وكذلك تقويم خصائص أخرى شخصية للعاملين مثل سلوكهم فى العمل ، واتجاهاتهم وعلاقاتهم ، ودرجات تعاونهم واستعدادهم للعطاء ، وقدراتهم الابتكارية . . . الامر الذى تترتب عليه بضع نتائج مثل ترقية المرعوس أو نقله أو منحه مكافأة أو حافزا أو — من ناحية أخرى — عقابه . ولكى يؤدى المشرف مهمته هذه الصعبة يجب أن يكون مدربا لذلك تدريبا جيدا ، ملما بأساليب تقويم الاداء ، متيقظا للعامل صاحبها له أثناء تأديته لواجباته ومشاهدا لعمله عن قرب ، مهيدا ذهنيا ونفسيا لعملية التقويم ، قادرا على تحرى الدقة والموضوعية واستبعاد الاهواء والتحيزات الشخصية .

---

(14) Boyd, Op.Cit, P. 18 .

## (٧) الاتصال

يعتبر الاتصال احد الانشطة الرئيسية التى يمارسها المشرف . وربما يقضى المشرف اكثر من ثلاثة ارباع وقته فى الاتصال ، بمرعوسيه وزملائه ورؤسائه . فهو يقوم بتوجيه العاملين تحت اشرافه ، وارشادهم وشرح خطط الادارة اليهم ، والانصات لمشكلاتهم والتعرف على اتجاهاتهم والاجابة عن أسئلتهم . ويقدم للادارة اقتراحاته عن تحسين ظروف العمل أو أدواته أو أساليبه أو مستنداته . وهو لذلك يحضر المقابلات والاجتماعات ومختلف اللقاءات ، والتى عن طريقها يتم تبادل الافكار ووجهات النظر . لذلك فان برامج تدريبية متنوعة تهتم بتدريب المشرفين فى مجال الاتصال ، حتى تنمى فيه هذه المهارة الهامة التى تنعكس فائدتها عليه شخصيا وعلى العمل والعاملين والادارة كذلك .

## (٨) التحفيز

وهنا يتولى المشرف مسئولية دفع الافراد الذين يعملون فى قسمه . الى الاداء الممتاز . وسبيله فى هذا دراسة دوافعهم ، والعوامل التى تشترك فى تكوين هذه الدوافع والتأثير عليها . ثم انتقاء الحوافز الملائمة التى تقدم الاشباع الكافى للدوافع والحاجات التى يريد العاملون اشباعها . ولكى تكون لهذه الحوافز فعاليتها يجب ان تكون مزيجا متناسقا من عدة انواع ، مادية ومعنوية ، فردية وجماعية (١٥) . كما يجب توزيع هذه الحوافز توزيعا

---

(١٥) على محمد عبد الوهاب ، الحوافز فى المملكة .. ، مرجع سبق

ذكره .



واعيا ، بمعنى أن يتناسب الحافز مع مستوى أداء الفرد (١٦) . وبذلك يتحمس العاملون ويقبلون على مزيد من الانتاج وتحسين الاداء . هذا بالاضافة الى التوزيع العادل ، الذى يضمن حصول الافراد المتساويين على حوافز واحدة أو متشابهة .

### (٩) الروح المعنوية

لا يعد المشرف مسئولا عن الانتاج فحسب ، ولكنه أيضا مسئول — وبنفس الدرجة من الاهمية — عن رضا العاملين . وهذا هو ما يجعل مهمة المشرف صعبة . اذ ان هذين العنصرين — الرضا والانتاجية — ليسا بالضرورة متلازمين ، أو أنهما يتوفران بدرجات متساوية ، أو يتأثران بنفس العوامل والظروف ، أو يتأثران بالظروف المختلفة بنفس المقدار . لذلك فان على المشرف مسئولية التعرف على الروح المعنوية للعاملين . وأن يتنبه للدوافع التى يطمعون فى اشباعها — كما قلنا الآن . ويتعرف على رغباتهم واتجاهاتهم ، ويدرس العوامل التى تؤثر على الروح المعنوية ارتفاعا وانخفاضاً — حتى ينمى الاولى ويعالج الاخيرة ، ويحافظ على مستوى عال من حماس هؤلاء العاملين لعملهم (١٧) . وخاصة وأن العاملين اليوم — كما اشرنا فى الفصل الاول — يتنوعون فى تعليمهم ودوافعهم ومستويات طموحهم والعوامل التى تثير سخطهم وتلك التى تسبب رضاهم .

- 
- (16) J. Schermerhorn, Jr. , J. Hunt , and R. Osborn, **Managing Organizational Behavior** ( New York : Wiley, 1982 ) . P. 55 .  
(17) Boyd, Op. Cit., P. 17 .

## (١٠) التكاليف

قلنا ان الكفاءة تقتضى الاستغلال الاقتصادى الامثل للموارد المتاحة . ولما كان المشرف مسئولا عن توظيف هذه الموارد واستخدامها فى أداء الاعمال المطلوبة للوصول الى الهدف المحدد ، فان جزءا هاما من هذه المسؤولية <sup>يقع</sup> فى ترشيد هذا الاستخدام وخفض التكاليف ، سواء اكان المشرف يعمل فى منظمة تهدف الى تحقيق الارباح ، او المنظمات الاخرى الاجتماعية والخيرية التى لا تهدف الى الربح (١٨) ففى الاولى يعد تكبير الارباح وتقليل التكاليف من الاهداف الهامة التى يجب ان يسعى اليها كافة الافراد العاملين فى المنظمة . فلا شك ان زيادة الارباح وخفض التكاليف يمكن المنظمة من التطوير والتوسع والانطلاق الى مجالات جديدة مما يمكنها من خدمة المجتمع الذى توجد فيه بشكل افضل . وفى حال المنظمات الاخرى التى لا تهدف الى الربح ، يعد تخفيض النفقات امرا بالغ الاهمية . حيث يجب ترشيد استخدام الموارد المتاحة والانتفاع بكل طاقتها لتحقيق الاهداف — غير الربحية — المطلوبة .

## (١١) الامن

ويدخل ضمن مسؤولية المشرف التأكد من أن ظروف العمل التى يؤدى فيها العاملون واجباتهم ويمارسون انشطتهم ، تتوفر فيها المقومات الاساسية للسلامة والامن . وتتضمن هذه المسؤولية دراسة العمل جيدا وظروف ادائه ، والتعرف على الاحتياطات الامنية الواجبة ، والامام بالاساليب والادوات اللازمة للوقاية من الحوادث والاصابات وامراض المهنة . والتعرف على المتطلبات التى تشترطها الحكومة والنقابة والجهات ذات العلاقة .

(18)—Ibid., P. 17.

هذا بالإضافة الى توعية العاملين بالامن واجراءاته وأدواته . وتوجيههم اليها وتدريبهم عليها والتأكد من فهمهم لها واتباعهم للأسلوب السليم الذى يكفل لهم الدرجة المطلوبة من الامان . ثم دراسة نتائج هذه الاجراءات والادوات ، واقتراح اللازم بشأنها من تحسين أو تطوير أو تغيير . وتوجد بالمنظمات الصناعية الكبرى ادارات متخصصة فى الامن والسلامة المهنية ، تتولى وضع الخطط والسياسات الامنية اللازمة . وتستأنس فى ذلك بأراء المشرفين ، وتتعاون معهم — كل فى قسمه أو مجموعة العمل التى يرأسها — فى تطبيق هذه السياسات وتقويم فعاليتها .

### (١٢) الانضباط

وهنا يراعى المشرف التزام الافراد بالقواعد التى تسنها ادارة المنظمة سواء اكان ذلك بالنسبة للنتاج أو العلاقات أو السلوك الشخصى . مثل الالتزام بمعدلات التشغيل الموضوعة ، واتباع اجراءات العمل ، ومواعيد الحضور والانصراف ، واجراءات الامن ، والقواعد الخاصة بفترات الراحة ، والتدخين ، والنظافة ، واستخدام المرافق المتاحة ، واجراءات التظلم والشكاوى ونظم المقترحات ... الخ . ويعالج المشرف مخالفة التعليمات أو القواعد أو الاجراءات ، طبقا للخطوات التى تحددها الادارة ، من ادناها وهو التوجيه الى اقصاها وهو الايقاف أو الفصل ، وما بينهما من درجات متصاعدة مثل اللوم والانذار والحسم من المرتب وايقاف الترقية . وذلك حسب نوع السلوك المخالف ومدى جسامة الخطأ ونوع النتائج المترتبة عليه . ويرجع المشرف فى ذلك الى الادارة المختصة ليسترشد برأيها ، مثل ادارة شئون العاملين أو الادارة القانونية ، كما أنه أيضا يستشير رئيسه المباشر — مدير الادارة التى يعمل فيها .

وعندما يمارس المشرف اعباء هذه المتنوعة ، فانه يواجه توقعات كثيرة من مصادر مختلفة . ذلك لانه يتعامل مع مرعوسيه ورؤسائه وزملائه . ولكل من هؤلاء الناس توقعات او مطالب ينتظرون منه الاستجابة لها . كذلك فان للثقافة ايضا توقعات وضغوطا . وقد تتناقض هذه التوقعات كما ذكرنا مبكرا . والامر يتطلب من المشرف دراسة واعية لكل ما يتوقع منه ، والبحث عن انسب الطرق لمقابلة مطالب الآخرين ، والتعرف على الجوانب التي يحدث فيها تناقض او اختلاف وسبل التوفيق بينها . وفيما يلي عرض لبعض الابعاء التي يتحملها المشرف لمقابلة توقعات الفئات المختلفة المتعاملة معه .

### (١) المرعوسون

يتطلع المرعوسون الى ان يكون رئيسهم قائدا ماهرا يجيد توجيههم وارشادهم وتدريبهم ، والتنسيق بين مجهوداتهم ، وامدادهم بالمعلومات التي يطلبونها . وينشر مناخا من الثقة والحب بينهم . ويتفهم دوافعهم ويتعرف على اتجاهاتهم . ويبحث مشكلاتهم ويدرس اقتراحاتهم وينفذ الجيد منها . ويتعرف على قدراتهم ومهاراتهم لتوجيههم للعمل الملائم لهم . ويتأكد من وجود الادوات والخامات اللازمة للعمل . ويظهر لهم القدوة السليمة والمثل الطيب في الحماس والاخلاص والحرص على مصلحة العمل ومصالحهم ايضا . وباختصار فانهم يتوقعون منه ان يكون صديقا لهم ، عضوا منهم ، مدافعا عنهم ، مؤيدا لقضاياهم ، ناظرا لوجهات نظرهم ، متحدثا باسمهم في مواجهة الادارة .

### ٢ - الرؤساء

ويتوقع هؤلاء من المشرفين الفهم الواضح لاهداف المنظمة - الرئيسية

والفرعية ، والاهداف المشتقة للادارات التى يعملون فيها . وتقبل المسئوليات الملقاة عليهم ، ومعرفة ابعاد الادوار التى يؤدونها والنتائج المتوقعة . . منهم والمهارات التى يجب ان يحوزوها والتدريب الذى يجب ان يتلقوه لاكتسابها . والتعاون مع الرؤساء — كل حسب اختصاصه ، مثل مدير الانتاج ومدير الافراد ومدير التخطيط فى بحث المشكلات وعلاجها ودراسة التغيير والتطوير الممكن فى طرق العمل وأدواته ومقاييسه ، وفى اداء العاملين وعلاقاتهم ودرجات توافقهم . وتمثيل الرؤساء للمرعوسين ، بعدالة وموضوعية ، وشرح وجهات نظر الادارة وفلسفتها وخططها وتوقعاتها للعاملين ، ونقل أفكار هؤلاء واتجاهاتهم الى الادارة بالامانة والموضوعية الواجبة .

### ٣ - الزملاء

يتوقع الزملاء الذين يوجدون على مستوى تنظيمى واحد ، ان يسود بينهم جو التعاون والتفاهم والترابط والاتصال الجيد المستمر . ومن ثم فان المشرف يهيمه التعرف على اهداف الاقسام الاخرى التى يرأسها زملاؤه المشرفون الآخرون . والالتقاء بهم فى اجتماعات أولجان أو فرق عمل ، أو بصفة غير رسمية ، للتنسيق معهم والعمل على تكامل جهودهم حتى تتحقق الاهداف التى تسعى اليها اقسامهم ، وتبادل الآراء والافكار حول المشكلات التى يصادفونها والحلول التى يتبعونها ونتائج هذه الحلول ، واستعراض النواحي التى يمكن فيها ادخال التطوير والتحسين ، والمداخل اللازمة لتطبيقه وبحث المزايا التى يمكن تحقيقها من التطوير والصعوبات التى يمكن ان تواجهه وطرق التغلب عليها .

## ٤ - الإدارة العليا

تنتظر الإدارة العليا من المشرف الالتزام بالاهداف ، واتباع الخطوات الموضحة فى الخطة الموضوعة لتحقيق هذه الاهداف . وفهم الوظيفة الكلية للمنظمة ودور القسم الذى يرأسه والمساهمة التى يقدمها فى هذه الوظيفة الكلية . والالتزام بسياسات المنظمة ولوائحها وقراراتها . وفهم وجهات نظر الإدارة العليا ونقلها للعاملين وتمثيلها لهم . هذا بالإضافة الى الاداء المتميز والانتاجية العالية للقسم الذى يشرف عليه .

## ٥ - النقابة

وهنا يقع على عاتق المشرف عبء التعرف على أبعاد العلاقة بين النقابة والمنظمة . وفهم المطالب أو الاشتراطات التى تضعها النقابة فيما يتعلق بحقوق العمال وظروف العمل وبرامج التدريب المهنى واجراءات السلامة المهنية ورفع الكفاية الانتاجية للأفراد . وتقدير الدور الذى يقوم به ممثلو النقابة ، والتعاون معهم فى تبادل المعلومات والآراء وبحث المشكلات العمالية التى تستوجب الحل المشترك بين المنظمة والنقابة ومعالجة الشكاوى والتظلمات والالتزام بتطبيق القرارات المتفق عليها .

## المشكلات الاشرافية

لا شك أن الدور الذى يلعبه المشرف والمسئوليات التى يتحملها والتوقعات التى يعدها له الافراد الآخرون المتعاملون معه - كما أوضحنا الآن - كل هذا يجعل المشرف يواجه عددا من المشكلات تتفاوت ودرجاتها بين السهولة والتعقيد . فمن نسوء تفاهم بسيط بين اثنين من العاملين ، الى نزاع حول

الكيفية التى يتم بها العمل ، الى غياب أحد العمال أو تأخره ، وعدم رضا بعض الامراء عن أوضاعهم الوظيفية ، وتعطل احدى الآلات ، وارتفاع تكاليف منتج معين ، وانخفاض الانتاجية ، واصابة أحد العمال فى حادث عمل ، وعدم اطاعة عامل للوامر ، واهمال آخر للتوجيهات ، وتجاهل ثالث لقواعد الامن الصناعى ، ووجود وحدات معينة فى المنتج النهائى ، وتأخير فى تسليم المنتج المطلوب فى الموعد المحدد ....

ولا نستطيع أن نحصى المشكلات اليومية التى يواجهها المشرفون ، والتى تختلف من منظمة لآخرى ، حسب أهداف المنظمات وطبيعة انشطتها ومواقعها وأنواع العاملين فيها وامكاناتها وظروف العمل بها ، الى غير ذلك من العوامل ذات العلاقة . ولكننا نورد فيما يلى تصنيفا لهذه المشكلات ، فنقسمها الى فنية ، وتنظيمية وادارية ، وانسانية ، واجتماعية وبيئية . مع الاخذ فى الاعتبار أن هذه المشكلات متداخلة بمعنى أن احدى المشكلات فى مجموعة من هذه المجموعات ، تؤثر فى مشكلة أخرى فى نفس المجموعة أو غيرها ، وتتأثر بها ، وتتفاعل بشكل قد يزيد حدتها أو يعوق حل احداها أو حلها معا أو يولد مشكلة ثالثة . فمثلا قد يواجه المشرف مشكلة نزاع بين اثنين من العمال حول أداء جزئية معينة من أجزاء العمل ( مشكلة فنية ) وتتدخل فى هذا النزاع عوامل شخصية نفسية ( مشكلة انسانية ) كالغيرة أو الحسد أو غيرها . وربما يزيد الامر سوءا أن العمل الذى يعرض عنه العاملان يتميز بالخطورة أو احتمال حدوث اصابات أو أمراض مهنية ( مشكلة فنية ) وأن أدوات الامن المتوفرة لدرء هذه الخطورة ، متقادمة أو متهاكة بحيث يخاف العمال من استخدامها ( مشكلة ادارية ) . كما قد يواجه المشرف مشكلة لا يكون له دخل فيها أو سيطرة عليها ولا يستطيع وحده أن يحلها . فقد يطالبه عامل بهزيد

من الحوافز المادية ( مشكلة انسانية ) وهذا العامل مرتفع الانتاجية ويستحق فعلا مزيدا من هذه الحوافز . غير ان نظام الحوافز بالمنظمة لا يسمح بذلك ( مشكلة ادارية ) . ومن جهة أخرى ترتفع تكاليف المعيشة ويستحكم الفلاء ( مشكلة اجتماعية بيئية ) بحيث يجعل حاجة العامل للحوافز أشد الحاحا . وقد يرى المشرف تعويض ذلك عن طريق الحوافز المعنوية ، التى قد يرضى بها العامل أو يرفضها أو يستنكرها أو حتى يقاومها فى بعض الاحيان فتتهبط معنوياته ( مشكلة انسانية ) . وقد يتدرج الامر الى اهمال العامل لواجباته أو فتور همته فتتخفص انتاجيته ( مشكلة فنية ) .

ولذلك فان تضامر كافة الجهود من جانب الاشخاص المعنيين — المشرف المباشر ورئيسه ومدير الافراد والاستشاريين ورجال النقابة — فى حل مثل هذه المشكلات ، والتى تتنوع وتتفاوت بحيث تختلف طرق ومداخل علاجها . فمنها ما يعالجه قانون أو لائحة . ومنها ما تتكفل به الامكانات المادية المتاحة . ومنها ما يتطلب علاجا نفسيا متخصصا . وبعضها يحل عن طريق العلاقات غير الرسمية — الشخصية والاجتماعية . ولكنها جميعا تتطلب من المشرف بضع مهارات نعرض لها بعد ان نسرّد تصنيفا للمشكلات التى يتوقع المشرف ان يواجهها — على درجات متفاوتة من الحدة والسهولة ، والبساطة والتفقيّد ، وفى اوقات مختلفة أثناء ممارسته لوظيفته .

### (1) المشكلات الفنية

وهى تلك المشكلات ذات الطبيعة الفنية التى تتعلق بالانتاج وطرقه



وأساليه ، وكمية المنتج ومواصفاته ، والخامات والآلات والأجهزة التي تستخدم في إنتاجه ، وتصميم المصنع وترتيب الآلات ووسائل النقل الداخلي ، وإجراءات الأمن وأدواته ... وكل ما يتعلق بالعملية الإنتاجية ، سواء أكانت المحصلة النهائية سلعا أو خدمات . ومن الأمثلة على المشكلات التي يصادفها المشرف في هذا المجال ، الفاقد في الخامات ، والعطل في الآلات ، وحدوث اختناقات في بعض مراحل الإنتاج ، وتأخر ورود المواد الخام من المخازن ، وارتفاع التكاليف ، ووجود عيوب في المنتج الأخير ، وحدوث إصابات عمل ، وتقادم العدد والأدوات المستخدمة في الإنتاج أو أدوات الأمن الصناعي ، ومشكلات التطوير أو التغيير التكنولوجي ، والموائمة المهنية للعمال مع التغيرات التي يجري تطبيقها أو يخطط لإدخالها في المستقبل .

## ( ٢ ) المشكلات الانسانية

وتوجد هذه المشكلات في الجوانب النفسية والسلوكية والعلاقات بين العاملين . فنقص الرضا عند العاملين مثال لهذا النوع بين المشكلات . وانخفاض الروح المعنوية . وعدم توافق التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي . وشكاوى العاملين وتظلماتهم . والغياب والتأخير وعدم الانتظام أثناء ساعات العمل الرسمي . والنزاعات بين الأفراد وبعضهم . وارتفاع معدل دوران العمل . والمشكلات النفسية مثل عدم التوافق المهني . وعدم القدرة على التكيف مع الظروف المحيطة . وعدم القدرة على إقامة علاقات منسجمة مع الآخرين . وضعف الهمم وانخفاض الدافعية وتدنى مستويات الطموح . وقد تكون هذه المشكلات ناتجة عن مجموعات من

الاسباب الفنية والبيئية وغيرها . كما أن آثارها لا تنعكس فقط على الصحة العقلية والاستقرار النفسى للعامل ، ولكنها تمتد لتشمل الاداء والانتاجية أيضا .

### (٣) المشكلات التنظيمية والادارية

وهى تلك المشكلات الخاصة بعلاقات الادارات والاقسام والافراد .  
والتي تظهر عند التنسيق بين أهداف الادارات والاقسام ، وتوزيع اختصاصاتها ، وتكامل عملياتها وامكانياتها ، وتبادل المعلومات بينها . وكذلك المشكلات التى تتضمنها الأنشطة المتخصصة لادارة الافراد مثل الاختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية وتقويم الاداء والحوافز ، ونظم الشكاوى والمقترحات ، واجراءات الانضباط والتأديب ، وقواعد التعامل مع النقابة .

### (٤) المشكلات البيئية

وتحدث هذه المشكلات فى البيئة المحيطة بالمنظمة ، ولا تمس عمل المشرف مباشرة ، ولكنها تؤثر عليه بدرجة أو بأخرى . ومثال ذلك المشكلات التى تتعلق بالقيم والقواعد السلوكية . والتغيرات التى تحدث فى المجتمع - فى علاقات الناس ، واهتماماتهم وهواياتهم ، وأساليب قضاء وقت الفراغ ، وأنماط الاستهلاك ، وتكاليف المعيشة وأنواع السلع والخدمات المتاحة . وبالإضافة الى ذلك المشكلات البيئية الأخرى مثل تلوث الهواء أو تلوث المياه والصحة العامة والمناخ السائد .

## مهارات المشرف

ولكى يؤدي المشرف دوره كما يجب ، ويحقق الاهداف المتوقعة منه .  
يواجه المشكلات التى تحدث فى العمل ويعالجها العلاج السليم ، فعليه  
أن يحوز مجموعة من المهارات نفسها الى <sup>سبع</sup> مهارات متداخلة تتفاعل  
سويا وتعزز بعضها بعضا ، بمعنى أن واحدة منها تسهم فى تعميق الأخرى ،  
كما أنها تصقل وتكتمل بها . والطريق الى اكتساب هذه المهارات واسعة  
مفتوحة ومتعددة الاتجاهات . فمن التعليم الرسمى المنظم - مثل مناهج  
الإدارة والإشراف وإدارة الأفراد ، الى التدريب المبني على تحديد دقيق  
للاحتياجات التدريبية للمشرفين ، فهناك برامج الإشراف ، وتنمية المهارات  
الإشرافية ، والعلاقات الإنسانية ، والإدارة بالاهداف ، وتقويم الاداء ،  
والمدخل السلوكي للوظيفة الإشرافية ، الى غير ذلك من البرامج التى تهدف  
الى تنمية جوانب معينة فى العملية الإشرافية . والى جانب مناهج التعليم وبرامج  
التدريب ، فان التجربة اليومية وممارسة المهام المخصصة للوظيفة الإشرافية ،  
تعمق خبرة المشرف وتصلها ، فيكتسب الحنكة اللازمة للقيام بأعبائه  
بالدرجة الواجبة من الكفاءة والفعالية . وأخيرا فان التطوير التنظيمى -  
والذى يهدف الى تطوير الأفراد والجماعات ويعمل على تنمية قدراتهم  
على حل المشكلات ومواجهة الصراعات وتحسين الاداء وزيادة الانعاجية -  
يسهم كذلك الى حد كبير فى تعميق مهارات المشرف وزملائه المشرفين الآخرين .  
وهما يلي بيان بالمهارات التى تقوم المشرف لى يؤدي دوره بالتفاجاج المطلوب .

### ١ - المهارة الفنية

وتعد هذه المهارة على جانب كبير من الاهمية بالنسبة للمشرف ومن  
فى حكمه مثل ملاحظ العمال أو رئيس مجموعة عمل . أما فى المستويات

الإدارية الأعلى ( عند المديرين والمديرين العاملين ) فإنها لا تصبح على نفس الدرجة من الأهمية . وذلك لأن المشرف يقع على الخط التنظيمي الأول ، ويشرف مباشرة على عمال أو موظفين يؤدون الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة . ومن ثم فإن واجبهُ أن يكون على وعى تام بأهداف العمل ، والمهام واف بطبيعة العمل ، ودورته ، وحجمه ومواصفاته ، وأدواته وطرق إنجازه . ومعايير قياسه ، والصعوبات التي تكتنفه ، واختصاصات كل عامل والدور الذي يسهم به في العمل الكلى . كذلك فإنه يقوم بتوجيه العاملين تحت إشرافه وتدريبهم وإرشادهم لأفضل الطرق لأداء واجباتهم والتأكد من إلمامهم بالمعايير المطلوبة للأداء . وتقاس المهارة الفنية عند المشرف بمدى قدرته على التطبيق الناجح للقواعد العلمية والعملية الخاصة بعمل معين (١٥) . بالإضافة إلى قدرته على نقل هذه القواعد والمعلومات للعاملين بحيث يطبقونها على وظائفهم تطبيقاً ناجحاً أيضاً .

## ٢ - مهارة الاتصال

رأينا أن المشرف عضو فعال في الجهاز الإداري في المنظمة التي يعمل فيها . وأنه يتلقى توقعات متنوعة من الأطراف المعنية ، وأنه يعد حلقة وصل بين الإدارة والعاملين . وكل ذلك يحتم عليه أن يكون متصلاً جيداً . ويقصد بمهارة الاتصال القدرة على فهم المعاني والأفكار والمشاعر والاتجاهات التي تصل إليه من الآخرين . ونقل آرائه وأفكاره واتجاهاته لهم . وتبادل المعلومات اللازمة بعد تحديد نوعها وكميتها وتوقيت الحاجة إليها ومصادر

---

(15) G. Terry, *Supervision*, rev. ed. ( New York : Irwin, 1978 ) , P. 12.

الحصول عليها . كما تتضمن مهارة الاتصال أن يتعرف على قنوات الإتصال المتاحة ، الرأسية والافقية الرسمية وغير الرسمية . وأن يتنبه للمشكلات أو المعوقات التى تواجه عملية الاتصالات (١٦) . وذلك جزء هام من مهارة الاتصال ، لان بعض هذه المعوقات قد لا يظهر على السطح ، مثل المشكلات النفسية ، والضغوط التى يصادفها الشخص ، سواء أكان مرسلًا أو مستقبلًا لرسالة معينة . والحال المزاجية والانفعالية التى يوجد عليها . والنوايا المستترة التى لا ينصح عنها الفرد . والحيل التى يلجأ اليها البعض عند الاتصال بالآخرين — مثل التمارض وانتحال الاعذار للحصول على اجازة أو اعفاء من واجب أو تحصيل حافز — والقنوات غير الرسمية الخفية التى تسرى فيها المعلومات . ودرجات النضوج التى يوجد عليها الافراد . وكذلك المشكلات الاجتماعية من عادات وقيم ومفاهيم . وهناك أيضا المشكلات اللغوية والكودية والمعنوية المختلفة التى تتضمنها الرموز والمصطلحات . والمشكلات التنظيمية مثل درجة المركزية أو اللامركزية ، وقصور قنوات الاتصال أو ضعف ادواته أو عدم وضوح الجهات التى توجد بها المعلومات المطلوبة .

### ٣ — مهارة الابداع

ونقصد هنا أن يتوفر عند المشرف قدر من الابداع فى ممارسة اعبائه الاشرافية . وخاصة فى تلك الاعمال التى تتطلب التحسين والتطوير —

---

(١٦) على محمد عبد الوهاب ، « نظام الاتصالات والانضباط وعلاقات العمل » الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الاسلامية ، الجزء الرابع ، ادارة الموارد البشرية . القاهرة : اتحاد البنوك الاسلامية ، ١٩٨٢ ، ص ٣٥١ — ٣٥٠ .

سواء دوره فى العمل أو طريقه أو أدواته ، وكذلك فى علاج المشكلات التى تعترضه . ولا شك أن مجال الانتاج والخدمات يزخر بفرص عديدة للتجديد والتطوير . وتقاس مهارة الابتكار عند المشرف بتوفر عناصر أربعة (١٧) . هى الاحساس بالمشكلات التى توجد فى قسمة — فنية وانسانية وتنظيمية ، وتلمس الفرص المتوفرة للتطوير والتحسين . ثم وفرة الافكار التى توجد عنده للتطوير أو حل هذه المشكلات . وكذلك عنصر المرونة ، والتى تعنى رؤية الاشياء فى ضوء جديد ومن عدة زوايا ، وربط الاشياء ببعضها والتوفيق بينها والخروج بنتائج جديدة . وأخيرا هناك عنصر الاصالة والجدة واختلاف الافكار التى يتوصل اليها الشخص عن تلك الموجودة فعلا أو الشائعة عند الآخرين ، وتميزها عنها وتفوقها عليها .

#### ٤ — مهارة حل المشكلات

وتتمثل هذه المهارة فى التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها واعداد العدة لمواجهتها وعلاجها . والتصدى للمشكلات التى تحدث فعلا ، وقبول التحدى الذى تتضمنه ، والنظر اليها على أنها فرصة لاختبار القدرات الادارية للمشرف (١٨) واثبات ذاته . وتشمل مهارة حل المشكلات تعريف المشكلة وتحديد حجمها وطبيعتها وأبعادها والآثار التى ترتبت على حدوثها . وتحديد المعلومات اللازمة لعلاجها . وتحليل هذه المعلومات وفهم الاسباب التى أدت الى تراكم المشكلة . ووضع البدائل المختلفة لحلها — وهنا تجىء مهارة الابتكار والقدرة على الابداع والتجديد والخروج بحلول مبتكرة جديدة . ومقارنة البدائل

---

(١٧) على عبد الوهاب ، العلاقات الانسانية ... ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٤ — ١٢٦ .

(١٨) Hodgetts Op. Cit, P. 258 .

من حيث مزاياها وعيوبها وجذواها العملية وتكاليفها والاحتياجات اللازمة لتطبيقها والنتائج المحتملة لتنفيذها والمشكلات الجانبية التى يمكن أن تحدثها . وانتقاء الحل الانسب — وربما تجربته على نطاق ضيق اذا سنحت الفرصة لذلك . واختيار الوقت الملائم لوضعه موضع التنفيذ . ومتابعة الحل المختار والتحقق من علاجه للمشكلة واسهامه فى بلوغ الهدف الذى طبق من اجله . كما تتضمن مهارة حل المشكلات القدرة على اشراك الآخرين — من المرعوسين والزملاء — فى تحليل المشكلة المبحوثة ، واقتناعهم ببذل الجهود المخلصة لحلها ، وتجميع افكارهم وترتيبها وتنسيقها (١٩) . وغنى عن التأكيد ان مهارة المشرف فى هذا المجال تزداد عمقا كلما واجه عددا متنوعا من المشكلات . حيث ان كل واحدة منها تضيف الى معلوماته وتوسع دائرة ادراكه وتصل قدرته على حل مزيد من المشكلات .

#### ه — مهارة العلاقات الانسانية

وأول درجات هذه المهارة وأهمها الاهتمام بالانسان والاستعداد لاقامه علاقات طيبة مع الآخرين . وبمعنى آخر هيب الناس ودفء المشاعر والرغبة فى توثيق عرى الاخوة والصداقة . فكما يوصينا رسول الله صلى الله عليه وسلم فان التودد للناس نصف العقل . وأن تبسمك فى وجه أخيك صدقة » وأن تلقى أخاك بوجه طلق » . وأنكم « لن تسعوا الناس بأموالكم ولكن سعوهم بحسن الخلق » و « هل أدلكم على شئ اذا فعلتموه تحاببتهم ، أفشوا السلام » . و « الق السلام على من تعرف ومن لا تعرف » . وقد أدركت الادارة اليابانية

---

( 19 ) N. Haier, *Psychology in Industry*, 3d ed. ( New Delhi : Oxford, 1970 ), P. 178.

هذه الحقيقة المعنوية ، حيث تركز نظرية ( زد ) اليابانية على ثلاثة عناصر ( ٢٠ ) ، يتبلور اثنان منها في العلاقات الانسانية . فيعبر الاول عن الود والتكافؤ بين الادارة والعاملين ، ويؤكد الثانى الثقة المتبادلة بين الطرفين .

وتتضمن مهارة العلاقات الانسانية التعرف على شخصيات الافراد ودرجات نزوجهم ودوافعهم وقيمهم واتجاهاتهم ومستويات طموحهم . وهناك تلعب مهارة الاتصال دورا هاما . حيث يطلب من المشرف أن يكون مفتوح العين ، واعى الاذن ، حاضر الذهن ، متنبه الحواس جميعا . حتى يتعرف على هذه الجوانب ويتابعها ويحصر التغيرات التى تطرأ عليها . وكما أن الانتاجية مؤشر هام لقياس نجاح المشرف وفعاليته ، فكذلك العلاقات الانسانية مؤشر هام آخر يكمل الاول ويتكامل معه .

## ٦ - المهارة التنظيمية والادارية

وقاعدة هذه المهارة أن ينظر المشرف الى القسم الذى يشرف عليه والادارة التى يتبعها والمنظمة فى مجموعها ، من منظور النظم . بمعنى أن هذه الاجزاء جميعا مرتبطة ومتداخلة بحيث يؤثر كل جزء منها فى الآخر ويتأثر به . لذلك فان واجب المشرف أن يتعرف على الاهداف الكلية للمنظمة والاهداف المسندة لادارته ، وتلك المخصصة لقسمه . وأن يدرس خطط الادارة العليا - القصيرة والطويلة الاجل - ونصيب قسمه منها . وأن يفهم دورة العمل والمساهمة التى يقدمها قسمه فيها . وأن يتعرف كذلك على السياسات المختلفة للادارة وتأثيرها

---

( 20 ) W. Ouchi, Theory Z ( Reading :Addison - Wisely, 1981 ), Ch. 4.



على أدائه وواجباته الاشرافية . فالموقف التمويلي للمنظمة مثلا يؤثر على نظام الحوافز وتوزيع الارباح ، ومن ثم على الروح المعنوية للأفراد . وسياسات الاختيار والتدريب تؤثر على كفاءة الافراد في أداء الاعمال المناطة بهم . ونظام تقويم الاداء والمعايير التى يتضمنها ، تؤثر على الترفيات وغيرها من المزايا التى يمكن للأفراد الحصول عليها ... وهكذا فى سياسات أخرى تسويقية ونتاجية .

ان مثل هذه المهارة تجعل المشرف ينظر الى نفسه على أنه عضو فعال فى الجهاز الكبير . وأن عضويته هذه تساعد على أن يؤدي عمله بالشكل المطلوب . كما أن أدائه لواجباته يعين الافراد — فى الانقسام والادارات الاخرى — على أداء واجباتهم على الوجه المطلوب أيضا . الامر الذى يعين المنظمة فى النهاية على أن تعمل بشكل متكامل حتى تتحقق الاهداف التى تسعى اليها .

وبما أن المشرف يمارس — كما ذكرنا فى بداية هذا الفصل — العملية الادارية على الخط التنظيمى الاول ، فان قدرا من المهارة الادارية يجب أن يتوفر عنده . ذلك القدر الذى يتمثل فى الالمام بوظائف الادارة — من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة — والتعرف على المساهمة التى يمكن أن يقدمها فى موقعه فى كل من هذه الوظائف . وبالإضافة الى هذا — وأهم من المعرفة فى حد ذاتها — هو كيفية تطبيق المعلومات الادارية فى المواقف المختلفة التى يصادفها (٢١) . وهذا ما يسميه البعض بالفن . فقد يلم أحد المشرفين الملم كبرا بالادارة من الجانب العلمى أو الاكاديمى ، ولكنه لا ينجح فى ادارة قسمه . بينما يعرف

---

(21) Fulmer and Franklin, Op. Cit, P. 11.

مشرف آخر معلومات ادارية أقل ، الا انه يحسن استخدامها ويضعها موضع التطبيق الصحيح ، فيكون أكثر نجاحا من الاول .

## ٧ - المهارة الاجتماعية

وأخيرا فان جزءا هاما من المهارة الادارية يتعلق بالبيئة أو المجتمع الذى يعيش فيه المشرف . فهو — كأي مواطن عادى — يحس بالمشكلات التى توجد فى هذا المجتمع ويتأثر بها بشكل أو آخر . وهو — أكثر من أى مواطن عادى — يتعرف على تأثير هذه المشكلات على العمل والعاملين والمنظمة . وكذلك تأثير المنظمة ودورها فى علاج هذه المشكلات . فأنخفاض الانتاجية — سواء اكان ممثلا فى نقص كمية السلع التى تقدم للمستهلكين ، أو انخفاض جودتها ، أو تأخير وصولها للناس ، أو ارتفاع تكلفتها ، أو تقادمها ، أو فشلها فى اشباع توقعات المستهلكين ، كل ذلك لا يسبب فقط عدم رضا المستهلكين ، ولكنه أيضا يسهم فى أضعاف الاقتصاد القومى واستهلاك موارده وطاقاته دون عائد مجز فاذا فكر المشرف فى وسائل لرفع الانتاجية فى قسمه — تساعد فى هذا مهاراته الفنية والابتكارية والانسانية — فانه يسهم فى حل مشكلات مجتمعه (٢٢) . وتتبع مهارة المشرف هنا من المسؤولية الاساسية للمنظمة وهى خدمة المجتمع والحفاظ على موارده وتنميتها والاسهام فى حل مشكلاته وزيادة درجة رفاهية افراده . وهذا ما يمكن ان نسميه الضمير الانتاجى أو الوعى الانتاجى ، والذى تأخذ به الآن بلاد أوربية مثل انجلترا أو النرويج ، حيث تنشر تقارير عن

---

(٢٢) على عبد الوهاب ، العنصر الانسانى ... ، مرجع سبق ذكره ، ص ٧٩ .

انجازاتها الاجتماعية ومساهمتها فى تحقيق الاهداف القومية (٣٣) . فتتحمل المنظمات بذلك نصيبها من المسؤولية الاجتماعية ، وتتعاون — مع غيرها من المنظمات — فى تحقيق الاهداف الكلية للمجتمع . ولذلك يطلقون على اليابان صفة المجتمع المتعارف او المتآلف ، تأكيداً لهذا المعنى .

### المشرف والانتاجية

بعد ان تعرفنا على ابعاد وظيفة الاشراف ، والدور الذى يلعبه المشرف والمسؤوليات التى تقع على عاتقه ، والمشكلات التى يواجهها ، والمهارات التى يجب ان يحوزها ، نستطيع ان نتعرف على المشرفين الذين ترتفع انتاجيتهم . ويتمثل ذلك فى ارتفاع انتاجية الافراد الذين يعملون تحت اشرافهم ، ومطابقة ادائهم للمعايير الموضوعية حسب الاهداف المحددة . وغالباً ما يكون المشرفون الذين يتميزون بارتفاع الانتاجية على النحو التالى من الخصائص والمهارات والانماط السلوكية : وهى كما ذكرنا فى حال الافراد العاملين ، نضوج الشخصية ، والفهم الصحى للذات ، وارتفاع مستوى الطموح ، وتنوع الدوافع ، والنشاط ، وحب العمل ، والقدرة عليه ، والانتظام ، والعادات الصحية ، والرضا الوظيفى . ونضيف الى ذلك فى حالة المشرف عدداً آخر من الخصائص .

١ — فهم اهداف المنظمة — الرئيسية والفرعية ، واهداف الادارة التى يتبعها ،

---

(23) G. Saad, and H. Shapiro, « On Societal Productivity : Implication of the Past and Directions For The Future, » Economic and Business Review, Ain shams univeristy , 1984 ) P. 111.

وأهداف القسم الذى يراسه ، والعلاقة المتداخلة بين هذه الاهداف  
جميعا .

٢ — الاستعداد ذهنى والنفسى للمشاركة الفعالة — بالفريق الذى يعمل  
معه — فى تحقيق هذه الاهداف .

٣ — التعاون مع الادارة ، وابداء الرغبة الصادقة فى وضع خططها موضع  
التنفيذ .

٤ — التعاون مع العاملين لتكثيف قدراتهم وتعميق مهاراتهم لبلوغ المستويات  
المحددة للاداء .

٥ — الرغبة فى تنمية المعلومات والمهارات وتعميق الخبرات والحرص على  
الافادة من الفرص المختلفة لذلك ( برامج التنمية والتدريب داخل المنظمة  
أو خارجها ) .

٦ — اطلاع الادارة على نتائج العمل ، وابلاغها بأية مشكلات تعترض سير  
العمل ، وتقديم الاقتراحات الملائمة لعلاج المشكلات وتحسين نتائج  
العمل .

٧ — المرونة والاستعداد للتغير ، ودراسة التغيرات الفنية والتنظيمية التى  
تقررها الادارة . وكذلك القدرة على تغيير الآخرين — مثلا علاج سلوك  
العامل غير المنتظم ، وتغيير بعض العادات السيئة كالتدخين أثناء العمل .  
وأستخدام الاسس النفسية والسلوكية (٢٤) فى احداث التغيير المطلوب ،

---

( 24 ) L. Donaldson, **Behavioral Supervision** ( Reading : Addison  
Wesley, 1980 ) , P. 1.

٨ — التمتع باحترام المرعوسين وتقديرهم (٢٥) وثقتهم في مهاراته وقدراته ،  
فهم يتبعون ارشاداته ويعملون بتوجيهاته ويتعاونون معه لزيادة  
الانتاجية .

٩ — الاتصال الجيد بكافة الاطراف المتعاملة معه ، والقدرة على تبادل  
المعلومات وفهم وجهات النظر المختلفة — على تعارضها — والتوفيق بينها  
والاخذ بأحسنها .

١٠ — القدرة على مواجهة المشكلات ، وتحمل الاحباط ( ٢٦ ) وامتصاص  
نواحي الفشل أو عدم الوصول الى الغرض المطلوب ، والبحث عن علاج  
ذلك .

١١ — وجود قدر من المرح وروح الدعابة ، والقدرة على تلطيف جو العمل  
الجاد (٢٧) فيروح عن مرعوسيه ويخفف عنهم بعض متاعب العمل .

١٢ — مراقبة نتائج العمل والتأكد من صلاحيتها ومطابقتها للمواصفات المقررة ،  
وفحص الاسباب التي تكمن وراء اختلاف النتائج عن المعايير الموضوعية .

١٣ — اتباع الاسلوب العلمى فى حل المشكلات ، وتحرى الحقائق والبيانات  
الصحيحة ، والصبر على تحليل هذه البيانات ، والروية فى البحث عن  
انسب الحلول القابلة للتطبيق والمحققة للاهداف بأقل ما يمكن من تكاليف .

---

( 25 ) J. Black, The Basics of Supervisory Management ( Tokyo : Mc  
Graw - Hill Kogakusha , 1975 ) , P. 16.

( 26 ) Du Brin, Op. Cit., P. 27 .

( 27 ) Black, Op. Cit., P. 16 .

١٤ — الحزم والحسم في المواقف التى تتطلب ذلك ، والعدالة فى تطبيق  
الجزاء واجراءات التأديب والانضباط .

١٥ — روح المبادرة والابتكار ، والتنافس وقبول التحدى ومواجهة صعوبات  
العمل والتغلب عليها .

ومن جهة أخرى فان المشرف الذى يتميز بانخفاض انتاجيته وانتاجية  
قسمه ، فأنه يتميز بخصائص وسلوكيات أخرى . مثل انتحال الأعذار ، وعدم  
القدرة على التكيف ، والمجادلة وعدم الاستعداد للتغير ، ونفاد الصبر وسرعة  
الغضب ، والتوتر وضعف الثقة فى النفس ، وتدنى مستوى الطموح ، ونقص  
القدرة على تحمل مصاعب العمل ، والافتقار الى روح المبادرة والابتكار ، وعدم  
متابعة العاملين والتراخى فى تطبيق النظام ، واغفال مشكلات الافراد ، ونقص  
القدرة على فهم أهداف العمل وربطها ببعضها ، وعدم التنبه للصعوبات التى  
تصادف تنفيذ الخطة ، وضعف القدرة على التنسيق ، وعدم الاهتمام بتطوير  
نفسه او تنمية العاملين معه ، وعدم الاهتمام بتطوير العمل او تحسين نتائجه .

### دور المشرف فى زيادة الانتاجية

يستطيع المشرف أن يزيد انتاجيته اذا اتبع الخطوات العملية والنواحى  
السلوكية الآتية ، والتى يوجد كثير منها فى حالة المشرفين مرتفعى الانتاجية كما  
ذكرنا آنفا .

١ — صدق التوكل على الله تعالى وطلب العون منه والنية الصادقة فى  
العمل المخلص الجاد .

٢ — الوعى الكامل بأهمية الانتاجية ، ليس فقط للافراد والمنظمة ، ولكن أيضا  
للمجتمع الكبير واسهامها فى تقدمه .

٣ - فهم الاهداف الكلية والجزئية والتعرف على خطط الادارة لبلوغها ، وفهم دوره جيدا وأدوار العاملين تحت اشرافه ، وعلاقة القسم الذى يرأسه بالوظيفة الكلية للمنظمة .

٤ - فهم المعايير المحددة للانتاجية ، وشرحها للعاملين وتوضيح أهمية الالتزام بها .

٥ - الثقة بالنفس ومعرفة نواحى القوة والضعف عنده ، وعلاج الاخيرة وتنمية الاولى . والسعى الدائب لتعميق معلوماته وصقل مهاراته ، ومعرفة طرق اكتسابها .

٦ - التعرف على الابعاد الفنية للعمل ، من طرق وأساليب ، ومعدات وخامات . وفهم دورة العمل ونقاط الاختناق المحتملة والمشكلات المتوقعة وطرق علاجها .

٧ - الاهتمام بتحسين العمل وتطويره والتعاون - فى هذا المجال - مع الادارة من ناحية والعاملين من ناحية أخرى .

٨ - فهم الدور الذى تقوم به النقابة ، والثقة بها ، والاستعداد للتعاون معها ، ووضع المصلحة الكلية - وهى مزيج من مصلحة العمل والعاملين - فى الاعتبار الاول .

٩ - التعامل مع العاملين تحت اشرافه باعتبارهم فريق عمل واحدا متكاملا ، ويمكن فى ذلك أن يتبع الخطوات الآتية (٢٨) :

١ - ان يجعل الافراد يفهمون أهداف الجماعة ويحصل على اقتناعهم والتزامهم بها .

(٢٨) على عبد الوهاب ، المدخل السلوكى . . . ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٦ .

٢ — أن يدرس قدرات كل فرد جيدا ، بحيث يسند اليه الدور الذي يمكنه  
اجادته .

٣ — أن يشترك الافراد في تقرير خطوات العمل التي سيقومون بتنفيذها .

٤ — أن يشرك الافراد الذين يتميزون بالتقارب — العلمى والاجتماعى — في  
الاعمال التي تتطلب درجة كبيرة من التعاون .

٥ — أن يتنبه لمشكلات التنافر أو البغض أو عدم التعاون بين الافراد ، ويحلها  
في الوقت المناسب .

٦ — أن يشجع التنافس بين أعضاء الجماعة ، بالشكل الذى يرقى بالاداء  
ولا يصل الى حد الصراع .

٧ — أن يغير في واجبات الاعضاء — اذا سمحت طبيعة العمل — حتى يلوموا  
بكل اعمال الجماعة ويزيد ترابطهم .

٨ — أن يتنبه للافراد المنعزلين ، ويتعرف على اسباب انعزالهم ويعالجها .

٩ — أن يشجع الافكار الجديدة ، ويتقبل الجيد منها .

١٠ — أن يشرك أعضاء الجماعة في مناقشة المشكلات الحالية والمتوقعة ويطلب  
منهم اقتراح حلولها .

١١ — أن يشجع أعضاء الجماعة على تقويم أعمالهم ويطلب منهم اقتراحات  
محددة لتحسين الاداء .

١٢ — أن يحيط الجماعة علما بالتغيرات المستقبلية ويشرحها لهم ويطلب  
اقتراحاتهم بشأنها .



١٤ - أن يبنى علاقته مع الجماعة على الثقة والوضوح ، ويشجع الاعضاء على الثقة بأنفسهم وتنمية قدراتهم .

١٥ - أن يشجع صداقات الاعضاء والاحترام المتبادل بينهم ، حتى يقوى شعورهم بالانتماء للجماعة وللمنظمة ككل .

## خلاصة

تناولنا في هذا الفصل دور المشرف في زيادة الانتاجية . فعرضنا لوجهات النظر المختلفة عن الاشراف . وهى وجهة النظر التقليدية التى كانت تعتبر المشرف الرجل الهام أو الاساسى ، وذلك لتعدد الانشطة التى كان يؤديها . ووجهة نظر الشخص الذى يقع فى الوسط بين الادارة والعاملين . والمشرف الحدى الذى لا ينتمى للادارة ولا ينقسم للعاملين . والمشرف العامل الذى يعتبر أحد العمال لانه لا يدير ولا يتخذ قرارات وانما ينفذ ما يسند اليه من اعمال . والخبير السلوكى الذى يوصف بذلك لانه يشرف على عاملين ويتعامل مع العنصر الانسانى الذى يحتاج الى خبرة ومهارات سلوكية .

ثم عرفنا الاشراف بأنه ممارسة العملية الادارية على الخط الاول فى التنظيم . فاما العملية الادارية فهى عملية اجتماعية مستمرة تتكون من التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ، لاستغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة للوصول الى هدف محدد . وذكرنا أن الاشراف نشاط يمارس على عدة مستويات تنظيمية ، الادارة العليا والادارة الوسطى والادارة التنفيذية أو المباشرة . الا انه ينصرف فى الاغلب الاعم الى مستوى الادارة المباشرة ، حيث يرأس المشرف عمالا أو موظفين ، ينفذون ما يسند اليهم من اعباء . وقلنا أن المشرف

هو ذلك الشخص الذى يؤدى نصيبه من العملية الادارية على الخط التنظيمى الاول . ويتحمل مسؤولية أداء الافراد الذين يعملون تحت اشرافه للوصول الى نتائج محددة تسهم بدورها فى تحقيق الاهداف الكلية للمنظمة .

ثم عرضنا لمسئوليات المشرف ، والتي تتكون من مجموعة من الابعاء المتداخلة المتفاعلة ، باعتبارها طرفا فى الجهاز الادارى وحلقة وصل بين الادارة والعاملين . وهذه المسئوليات هى الانتاج — الوظيفة الرئيسية للمشرف . وتوزيع العمل ، وهو اسناد العمل المناسب للشخص المناسب فى الوقت الصحيح . والتدريب ، الذى ينمى القدرات والمهارات كما يعمق الاتجاهات الايجابية عند العاملين . والتنسيق — الترابط والتكامل مع مجهودات الآخرين . والطرق والاساليب ، التى تكفل أداء العمل بأفضل النتائج وأقل التكاليف . وتقويم الاداء — قياس النتائج التى يحققها الافراد وما يترتب على ذلك من تطوير وعلاج . والاتصال ، الذى يشمل تبادل المعلومات وتعميق الافكار والاتجاهات . والتحفيز — دفع الافراد للاداء المتميز . والروح المعنوية ودراسة العوامل المؤثرة فيها ارتفاعا وانخفاضا . والتكاليف والعمل على خفضها كلما كانت هناك فرصة لذلك . والامن والسلامة المهنية — الحفاظ على صحة العاملين وسلامتهم . والانضباط — التأكد من التزام الافراد بالقواعد والنظم الموضوعية .

وأوضحنا أن المشرف عندما يمارس أعباءه المتنوعة يواجه توقعات مختلفة من أطراف متعددة . فـ للمرءوسين مطالب وتوقعات ، تتبلور فى النواحي الانسانية والعاطفية والاجتماعية . وللرؤساء ايضا مطالب وتوقعات ، ينحصر معظمها فى الجوانب الفنية للعمل . كما أن الزملاء لهم كذلك توقعات تتلخص فى التعاون وثوثيق الصلات وتحقيق التكامل فى نتائج العمل . ثم أن هناك أيضا توقعات

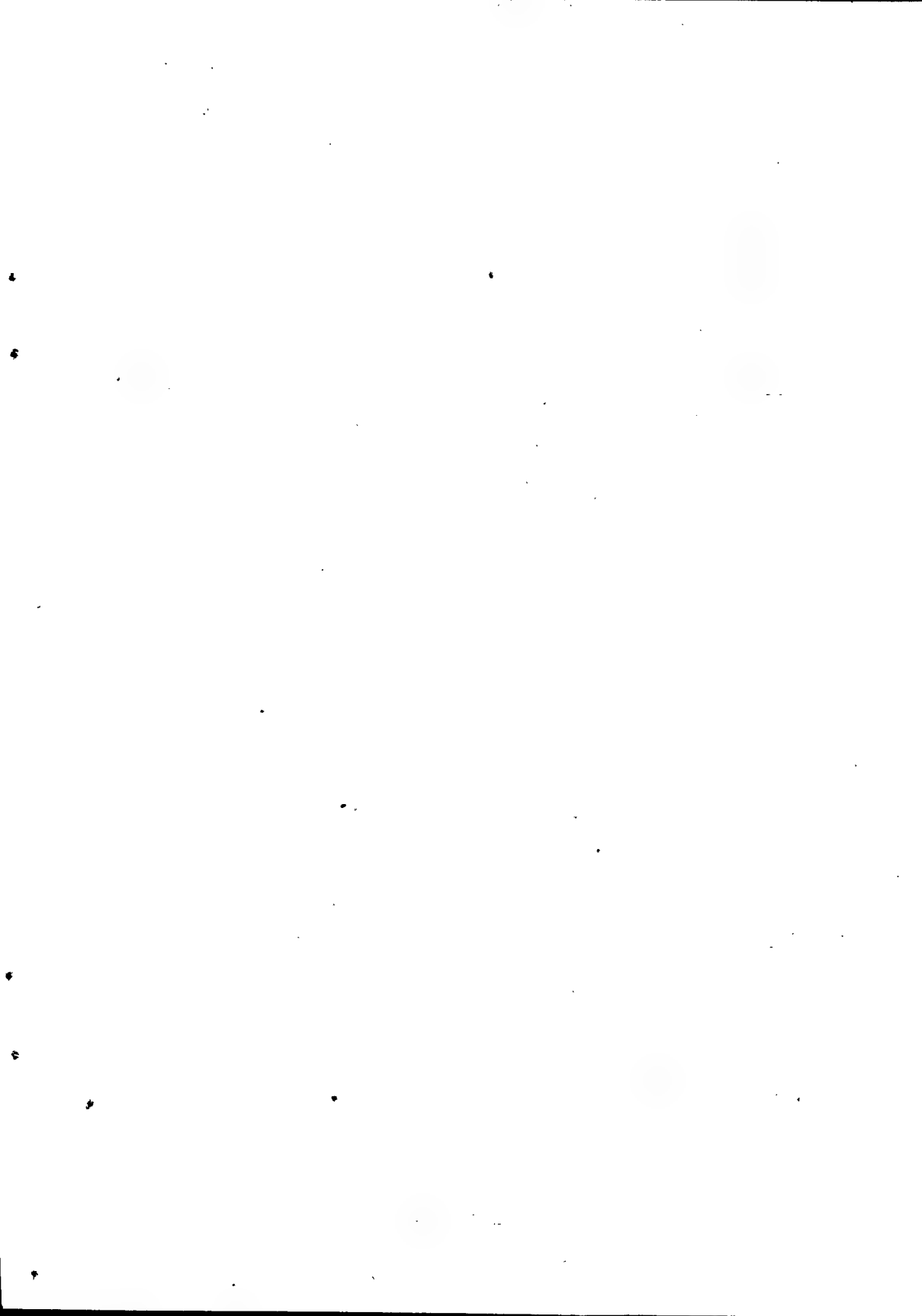
الادارة العليا التى تنحصر فى الالتزام بالاهداف والخطط والسياسات المقررة .  
وكذلك تضع نقابات العمال توقعات ومطالب حول حقوق العمال وظروف العمل  
المحيطة بهم وكفايتهم الانتاجية .

ثم انتقلنا الى المشكلات التى يواجهها المشرف فى عمله ، وقسمناها الى  
فنية — تتعلق بالمنتج واساليه واحكامه ومواصفاته والادوات المستخدمة فيه .  
وانسانية تتصل بالعوامل النفسية والسلوكية والعلاقات الاجتماعية للعاملين .  
والمشكلات التنظيمية والادارية التى تتعلق بالتركيب التنظيمى والعلاقات بين  
الاذارات والاقسام والافراد ، وتنسيق هذه العلاقات وحركة العاملين من اختيار  
ونقل وترقية وغيرها. وأما المشكلات البيئية فهى التى تحدث فى البيئة المحيطة ، من  
القيم والعادات وأنماط السلوك ، وتؤثر على المشرف والعمل بشكل غير مباشر .

وعرضنا بعد ذلك للمهارات التى يجب على المشرف أن يحوزها حتى يتمكن  
من القيام بأعبائه المتعددة . وقسمناها الى المهارة الفنية ، وهى الامام بالعمل .  
ومهارة الاتصال ، وتشمل تبادل المعانى والمعلومات والافكار والاحاسيس ،  
ومهارة الابتكار ، وتعنى التجديد والابداع والتطوير . ومهارة حل المشكلات ،  
وتمثل الرؤية الصحيحة للمشكلات واتباع الاسلوب العلمى فى تحديدها وعلاجها  
واشراك الآخرين فى حلها ، والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية واعداد العدة لمواجهةها .  
ومهارة العلاقات الانسانية التى تتمثل فى القدرة على اقامة علاقات طيبة سعيدة  
مع الآخرين ، والمهارة التنظيمية والادارية التى تستند الى نظرة النظم والامام  
بأبعاد العملية الادارية ووظائفها من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة . والمهارة  
الاجتماعية التى تتمثل فى الاحساس بمشكلات المجتمع والرغبة فى الاسهام  
بنصيب معقول فى حلها .

ثم اوضحنا الخصائص والانماط السلوكية التى توجد عند المشرفين الذين ترتفع انتاجيتهم وهى — كما فى حالة الافراد مرتفعى الانتاجية — نضوج الشخصية ، والمفهوم الصحى للذات ، وارتفاع مستوى الطموح ، وتنوع الدوافع ، والنشاط ، وحب العمل ، والقدرة عليه ، والانتظام ، والعادات الصحية ، والرضا الوظيفى . بالاضافة الى ذلك فهم اهداف المنظمة ، والاستعداد النفسى والذهنى للمشاركة الفعالة فى تحقيقها ، والتعاون مع الادارة والعاملين ، والرغبة فى صفق المعلومات والمهارات ، واطلاع الادارة على نتائج العمل ومشكلاته وتقديم الاقتراحات الملائمة ، والمرونة والاستعداد للتغيير ، واحترام المرعوسين وتقديرهم ، والاتصال الجيد بالاطراف المعنية ، والقدرة على مواجهة المشكلات وتحمل الاحباط والصعاب . وروح الدعابة . ومراقبة نتائج العمل والدقة فى قياسها . واتباع الاسلوب العلمى فى حل المشكلات . والحزم فى المواقف والعدالة فى تطبيق الجزاء ، وروح المبادرة والتنافس والتحدى . واما المشرف الذى تنخفض انتاجيته فلا يتمتع بهذه الخصائص ، كما توجد عنده انماط سلوكية سلبية .

واخيرا نكلمنا عن دور المشرف فى زيادة الانتاجية .والذى يتمثل فى التوكل على الله تعالى ، والوعى الكامل باهمية الانتاجية ، وفهم الاهداف ، والثقة بالنفس ، وتنمية المهارات ، وفهم الجانب الفنى للعمل جيدا ، والاهتمام بتحسينه وتطويره ، وفهم دور النقابة وتقديره<sup>(١)</sup> والتعاون معها لتحقيق المصالح المشتركة ، وادارة فريق العمل الذى يرأسه بالشكل الذى يحقق اكبر درجة من الرضا للعاملين وكذلك تحقيق النتائج المطلوبة فى العمل بالكفاءة والفعالية .  
الواجبة .



## الفصل الرابع

دور الإدارة في زيادة الإنتاجية



## اهداف الفصل

ضع امامك الاهداف التالية لتحققها بقراءة هذا الفصل :

- ١ — التعرف على الادارة بالاهداف واهم ما يميزها عن غيرها من المدارس الفكرية .
- ٢ — فهم خطوات الادارة بالاهداف بالتسلسل السليم .
- ٣ — استيعاب مزاياها ومشكلاتها وشروط تطبيقها .
- ٤ — التعرف على وجهات نظر المديزين تجاهها .

وأخيرا ٥ — التصور الصحيح لتنفيذ الادارة بالاهداف بالشكل الذى يحقق زيادة الانتاجية .





## عناصر الموضوع

- \* مقدمة
  - \* المزايا والمشكلات
  - \* ماهي الادارة بالاهداف
  - \* اتجاهات المديرين
  - \* خطوات الادارة بالاهداف
  - \* التطبيق الناجح
  - \* الادارة بالاهداف والمدارس الاخرى
  - \* الادارة بالاهداف والانتاجية
  - \* الادارة بالاهداف واتخاذ القرارات
  - \* خلاصة
- 

## نقاط للتفكير

- ١ - ضع ثلاثة أهداف تريد تحقيقها في وظيفتك - رتبها حسب أهميتها .
- ٢ - ضع ثلاثة أهداف أخرى شخصية تريد تحقيقها لنفسك .
- ٣ - فكر في الطرق الملائمة لتحقيق هذه الأهداف .
- ٤ - حدد المعايير التي تعتقد أنها تقيس نجاحك في بلوغ الأهداف الموضوعة .
- ٥ - ناقش مع زملائك أهم ثلاث مشكلات في العمل ، وفكر في مداخل علاجها . ثم اقرأ هذا الفصل وقرر بعد ذلك هل تصلح الإدارة بالأهداف لعلاج هذه المشكلات أم لا ، وأسبابك في ذلك .
- ٦ - هل تعتقد أن الإدارة بالأهداف يمكن تطبيقها في شركات القطاع العام ؟ افكر الأسباب سواء أكلت أجبائك نعم أم لا .

## مقدمة

نخصص هذا الفصل لدراسة أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وهو الإدارة بالاهداف \* ، التى تعمل على تحقيق التفاعل والتعاون بين الإدارة والعاملين ، وزيادة الانتاجية بأعلى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية . لذلك فهى تسمى أحيانا الإدارة بالانتاجية ، والإدارة بالنتائج ، والإدارة بالالتزام . . . تأكيداً لهذا المعنى . وننسى فيما يلى أن نعالج بضع قضايا هامة هى مفهوم الإدارة بالاهداف والخطوات التى تتكون منها . والفرق بين الإدارة بالاهداف والمدارس الإدارية الأخرى ، وعلى وجه الخصوص مدرسة الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية . ودور الإدارة بالاهداف فى اتخاذ قرارات أكثر فعالية . والمزايا والمشكلات التى تترتب على تطبيقها . ووجهات نظر المديرين وآرائهم بشأنها . والتنفيذ السليم للإدارة بالاهداف حتى تسهم بالقدر المطلوب فى زيادة الانتاجية .

## ما هى الإدارة بالاهداف

منذ أن ابتكر أسلوب الإدارة بالاهداف فى أواسط الخمسينات من هذا القرن . وهناك محاولات كثيرة لتوضيح المفهوم وتداوله بين الباحثين والممارسين . فتجد مجموعة كبيرة من التعريفات ، يحاول كل منها أن يبرز

\* هذا الفصل مأخوذ — بتصرف وتنقيح — من بحث المؤلف « الإدارة بالاهداف — نحو تفاعل أفضل بين الإدارة والأفراد » . **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، عدد ١٩٨١ . وبحث آخر للمؤلف أيضاً « الإدارة بالاهداف فى مصر — دراسة ميدانية لتوقعات التطبيق وإحتمالات النجاح » . **سلسلة الدراسات الميدانية عدد ٢** القاهرة المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٩٧٧ .

جانبا أو آخر من جوانب الإدارة بالاهداف ، أو يؤكد ، أو يعتبره أهم العناصر التي تساعد على نجاحها . فنجد مثلا في محاولة للتمييز بين الإدارة بالاهداف والإدارة التقليدية أن الأولى تعرف بأنها تنقل عملية تحديد الاهداف والرقابة من المركز في يد الإدارة ، وتجعلها عملية مشتركة بين الإدارة والافراد ، على المستويات التنظيمية المتعددة (١) . وتعرف كذلك بأنها أسلوب من أساليب الإدارة يمكن من خلاله للمنظمة كلها - إدارات وأقسامها وأفرادا - تحديد نتائج معينة والعمل على الوصول إليها في المجالات الرئيسية لاختصاص ومسئولية هذه الإدارات والأقسام والافراد ، في فترة زمنية معلومة (٢) .

وتبرز تعريفات أخرى بجانب تقويم الاداء ، وتقول إن الإدارة بالاهداف أسلوب منظم للتقويم ، يتفق بموجبه الرؤساء والمرءوسون على الاهداف العامة، ويعرفون المجالات الرئيسية للنتائج التي تدخل في مسؤولياتهم ، ويستخدمون هذه المعايير لقياس تقدمهم نحو الهدف ومساهمة كل منهم في تحقيقه (٣) . ويتناول كتاب آخرون النتائج في أسلوب الإدارة بالاهداف ، وذلك لان المدير أو المشرف يضع امامه نتيجة معينة يريد بلوغها . وهو يحدد هذه النتيجة بشكل زمني ويقسمها الى عدة نتائج جزئية ، ويسال نفسه عن الأسلوب الذي

---

(١) J. Hunt, *The Restless Organization* ( New York : Wiley, 1972 ) P. 353.

(٢) B. Scanlan, *Principles of Management and Organizational Behavior* ( New York : Wiley, 1978 P. 93.

(٣) G Odiorne, *Mbo II A System of Managerial Leadership For The 80's* ( Belmont : Pitman 1979 ) Ch. 2.

يمكنه من بلوغ هذه النتائج ويستخدم مؤشرات معينة لقياسها (٤) .

ويفضل آخرون في تعريفهم للإدارة بالاهداف ، أهم العناصر التي تتكون منها وتساعد على النجاح . فالإدارة الفعالة بالاهداف هي التي تؤكد تحديد الهدف وتتضمن اتصالات مستمرة بين الرؤساء والمرعوسين فيما يتعلق بنواحي التقدم نحو الهدف أو الصعوبات التي تعترضه ، وتوفر الفرص المناسبة للاشتراك في اتخاذ القرارات ، حتى ولو كان القرار الأخير يتخذ بواسطة مستوى إداري أعلى (٥) . وبذلك تعمل الإدارة بالاهداف على التوفيق بين الاهداف القصيرة والطويلة الأجل ، وحسن استغلال الموارد المتوفرة لبلوغ هذه الاهداف (٦) . فهي إذن استراتيجية للتخطيط وتحصيل النتائج بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة (٧) . من انتاجية وأرباح وتوسعات ، مع الاهداف الشخصية للمديرين من مشاركة وتطوير ذاتي . وكذلك الاهداف الشخصية للأفراد ، من رقي وتقدم وتنمية .

والواقع أن لكل من التعريفات السابقة ما يبرره من الجوانب النظرية والواقع العملي سويًا ، فمثلاً ذلك التعريف الذي يركز على تقويم الاداء ترجع جذوره الى نشأة الإدارة بالاهداف وذلك لان تقويم الاداء والمشكلات المصاحبة له من اخطاء انسانية تقلل من عدالته وموضوعيته ، وبالتالي دقة نتائجه وما يترتب على هذه النتائج من مزايا يحصلها العاملون او

(4) L. Miller, **Behavior Management : The New Science of Managing People At Work** ( New York : Wiley, 1978 ) , P. 74.

Approach ( Reading : Addison - Wesley , 1974 ) , P. 231 .

(5) D. Hellriegel, and J.Slocum, Jr., **Management : A Contingency**

عقاب يلحق بهم .. هذه المشكلات دعت المفكرين الى التوصل لطريقة  
تعالج اخطاء التقويم ، فكانت الادارة بالاهداف . وكان اساس هذه الطريقة  
ان التحديد الدقيق للاهداف والاتفاق عليها بين الرؤساء والمرعوسين ،  
وكذلك الاتفاق على المعايير التى تقيس الوصول الى هذه الاهداف ،  
سيجعل تقويم النتائج قائما على اساس موضوعى لا مجال للتحيز الشخصى  
او الاخطاء الانسانية فيه . <sup>اداة</sup> واما التعريفات التى تصف الادارة بالاهداف  
وصفاً اوسع من مجرد كونها <sup>اداة</sup> لطريقة للتقويم الموضوعى للاداء ، فلها ايضا  
ما يبررها . وذلك لان الادارة بالاهداف تشمل فى الواقع كل الوظائف  
الاساسية العملية الادارية . فهى اداة تخطيطية ، لانها تعنى بتحديد الاهداف  
وبحث افضل الطرق لبلوغها ودراسة الامكانيات اللازمة لتنفيذ هذه  
الطرق . كما انها تضع مقاييس محددة وتوجه عنايتها الى النتائج ، وتعمل  
على توضيح الادوار لتحديد المسؤولية (٨) . وهى ايضا اداة تنظيمية اذ  
يسند المدير او المشرف العمل الملائم للشخص المناسب ، ويوفر له الامكانيات  
ال مطلوبة للاداء ، ويحدد العلاقات بينه وبين العاملين وبين العاملين  
وبعضهم . ثم هى كذلك اداة قيادية ، لان المدير يشارك مرعوسيه فى اتخاذ  
القرارات واختيار البدائل المناسبة لبلوغ الهدف . وهو لذلك يدرس  
قدراتهم ويفحص دوافعهم وطموحهم . ومن ثم فان الادارة بالاهداف اداة  
للدافعية ، تشحذ همم الافراد وتساعدهم على اشباع حاجة اثبات  
الذات (٩) . ثم يقوم المدير بتدريبهم ورفع مستويات مهاراتهم لتكون  
لمشاركتهم اكبر درجة من الفعالية . وبعد أن يتفق معهم على جدول العمل

(٨) Luthans & Martinko, Op. Cit., P. 56

(٩) Gillespie, Op. Cit., P. 203

فهو يتابعهم ويوجههم ويرى ما ينفذ من البرنامج المتفق عليه وما لا ينفذ  
 وأسباب ذلك ، وأخيراً فإن الإدارة بالأهداف أداة رقابية ، إذ يقوم المدير أو  
 المشرف بعد أن يتم الأداء المطلوب بقياس النتائج مع مرعوسيه ، طبقاً للمعايير  
 التي حددها سويماً عند وضع الخطة ، ويفحص معهم نقاط القوة  
 والضعف في الأداء . وسبل تصحيح الأخطاء التي حدثت ، وذلك عن طريق  
 تغيير الأهداف أو إعادة النظر في المقاييس أو تعديل الموارد أو الأنشطة (١٠) .  
 ومن هذا نرى أن الإدارة بالأهداف تجمع وظائف الإدارة كلها وتضعها في إطار  
 متكامل (١١) ولذلك فنحن نميل إلى النظر إليها بمنظار شامل . ونعرفها بأنها أسلوب  
 شامل للتطوير ، وطريقة جديدة للتفكير ، ومنهج عضوي متحرك يجمع وظائف  
 الإدارة ، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة ، ويعمل على  
 التنمية المستمرة للموارد المتاحة ، البشرية والمادية ، والفنية والمعنوية ،  
 والتعاون بين الرؤساء والمرعوسين على تحديد أهداف متحركة متطورة ،  
 وتحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية (١٢) . ويوفق بين  
 الأهداف العامة للمنظمة والخاصة للعاملين ، ويحقق المشاركة الإيجابية  
 بين الإدارة والأفراد ، فيزيد الفعالية الكلية للمنظمة ويساعدها على  
 الوصول إلى غاياتها بنجاح .

### خطوات الإدارة بالأهداف

تتكون الإدارة بالأهداف من خطوات منظمة يقوم بها الرؤساء  
 والمرعوسون . أما الرؤساء فهم المديرون والمشرفون على مستويات مختلفة ،

(10) Luthans & Martinko, Op. Cit., P. 211.

(11) D. Hunter, Supervisory Management : A Skill Building Approach  
 ( Reston : Reston Pub. Co., 1981 ) , P. 56 .

(١٢) على محمد عبد الوهاب ، الإدارة بالأهداف ، القاهرة : مكتبة غريب ،  
 ١٩٨٤ ، ص ٢٤ - ٢٣ .

وأما المرعوسون فيتراوون من المديرين الى رؤساء الاقسام العاملين — ولو أن بعض الكتاب والممارسين يعتقدون أن الإدارة بالاهداف يجب أن تقف عند مستوى الإدارة التنفيذية ولا تتعداها للمستويات الأدنى من ذلك . وفيما يلي شرح للخطوات التي يستلزمها أسلوب الإدارة بالاهداف لكي يحقق الغرض المطلوب منه .

**أولا :** يطلب الرئيس من المرعوس أن يضع في ورقة مكتوبة تصوراتيه عن الفترة الزمنية المقبلة ( ثلاثة أو ستة أشهر أو سنة ) ويحدد في هذا التصور البنود التالية :

١ — الاهداف العملية والشخصية التي يرى ضرورة تحقيقها ويعتقد في إمكانية بلوغها .

٢ — البدائل المختلفة للوصول الى هذه الاهداف ، أي الطرق والاساليب التي يمكن اتباعها لتحقيق الاهداف الموضوعة .

٣ — الصعوبات أو العقوبات التي يتوقع أن تعترض سبيل تحقيق هذه الاهداف .

٤ — المداخل المختلفة لمواجهة هذه العقبات والتغلب عليها .

٥ — المعايير التي يمكن استخدامها لقياس النتائج المحصلة وتقييم الكفاءة والفعالية في تحقيق هذه النتائج .

**ثانيا :** يقوم الرئيس والمرعوس بمناقشة هذا التصور أو الخطة المبدئية . وللرئيس أن يعدل في محتوى هذه الخطة أو يضيف عليها أو يحذف منها . وقد يطلب من المرعوس أن يعيد كتابة التصور من جديد بعد



ادخال التعديلات التى اتفق عليها . وهكذا حتى يصل الطرفان سويا من خلال المناقشة والحوار والتقييم وتبادل وجهات النظر الى ورقة عمل تحتوى على تحديد واضح للاهداف المتفق عليها ومعايير قياس تحصيلها وطريقة التنفيذ ومجالات المسؤولية ، والواجبات التى سيقوم بها المرعوس ، والواجبات التى سيتحملها الرئيس والمساعدات التى سيقدمها للمرعوس اثناء التنفيذ ، مع التركيز على نقاط محددة للتحسين المستمر فى الاداء وسبل تعاون الطرفين لتحقيق التحسين والتطوير .

**ثالثا :** يقوم كل من الطرفين بأداء دوره . فيبدأ المرعوس بالتنفيذ حسب البرنامج المتفق عليه ، ويقوم الرئيس بأداء واجباته وتقديم التسهيلات والمساعدات المطلوبة . ويجرى الرئيس الى جانب ذلك متابعة مستمرة للوقوف على سير العمل والنتائج المرحلية التى يتم تحقيقها ومقابلة هذه النتائج للجدول الزمنى المحدد فى برنامج العمل . ويتنبه لاية مشكلات تعترض التنفيذ فيتعاون مع المرعوس لحلها قبل استفحالها .

**رابعا :** يجتمع الرئيس والمرعوس مرة أخرى بعد إنتهاء الفترة الزمنية المحددة لبلوغ النتائج المطلوبة . ويقوم الطرفان بتقويم الاداء بناء على المقاييس التى اتفقا عليها عند وضع الخطة . وينصب التقويم على استعراض النتائج المحققة ومقارنتها بالاهداف الموضوعية ، وبحث الفروق أو الاخطاء أن وجدت وفحص أسبابها ، وعلاجها وبحث طرق تفاديها مستقبلا . ويقوم الطرفان ببناء على نتائج التقويم بوضع خطة جديدة توضح فيها الاهداف الجديدة ، وبدائل بلوغها ، والمشكلات

المتوقعة ، ومداخل حلها ، ومعايير القياس ، بالإضافة الى خطوات  
بحددة للتحسين والتطوير ، تستفيد من نقاط القوة وتتفادى نقاط  
الضعف في الاداء السابق .

### الإدارة بالاهداف والمدارس الادارية الاخرى

هناك فروق جوهرية بين أسلوب الإدارة بالاهداف ، والمدارس الادارية  
التي سبقتها في الفكر الاداري ، كما ان هناك مجالات للتشابه . وابرز هذه  
المدارس مدرستا الإدارة العلمية والعلاقات الانسانية . وقد ساهمت  
هاتان النظريتان في اثراء الفكر الاداري من ناحية ، وفي تزويد الممارسين  
بأدوات وممارسات ، كان لبعضها أثر كبير في نجاح الاعمال ، ولم يكن  
لبعضها تأثير ملموس . واذا اردنا ان نقارن العناصر الرئيسية لهاتين  
المدرستين بالإدارة بالاهداف نجد ما يلي .

#### ١ - محور الاهتمام

كان اهتمام الإدارة العلمية منصبا على الانتاج والطريقة المثلى للاداء  
واستغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة استغلالا اقتصاديا أمثل لزيادة  
الانتاجية . أما اهتمام العلاقات الانسانية فيتوجه نحو العاملين ودراسة انماط  
سلوكهم ودوافعهم وعلاقاتهم واتجاهاتهم — منفردين ومجتمعين ويبحث أفضل  
الطرق للتعامل معهم . وعلى هذا فان الإدارة العلمية أغفلت الجانب  
الانسانى للعمل ، أو لم تعطه الاهتمام الواجب . كما ان العلاقات الانسانية  
ركزت تركيزا شديدا على الانسان دون دراسة العوامل البيئية المحيطة به .  
وتحاول الإدارة بالاهداف أن تتفادى هذه الاخطاء فهي تركز على الانتاج  
والانسان سويا عن طريق دمج أهداف العمل وأهداف العاملين . وتحاول

تحقيق مصلحة العمل من خلال الافراد واشباع حاجات الافراد من خلال العمل .

## ٢ - وضع الاهداف

تضع الادارة طبقا لاسلوب الادارة العلمية والعلاقات الانسانية ، اهدافها الطويلة والتقصيرة الاجل وتحدد الاهداف الكلية للمنظمة ، والاهداف الفرعية والجزئية لكل ادارة وقسم وشعبة . وربما تطلب الادارة العليا من الادارات والاقسام قبل فترة من وضع الخطة ان يقدموا اقتراحاتهم عن اهداف الخطة المقبلة . واما اساس الادارة بالاهداف فهو ان يحدد الرؤساء والمرعوسون الاهداف التى يمكنهم تحقيقها فى الفترة الزمنية القادمة . وتشجع الادارة المرعوسين على ان يضعوا اهدافا شخصية الى جانب اهداف العمل .

## ٣ - برنامج العمل

تصمم الادارة طبقا لاسلوب الادارة العلمية الذى يفصل بين وظيفتى التخطيط والتنفيذ ، برنامجا محددا للعمل وخطوات تفصيلية للتنفيذ يقوم العاملون باتباعها . اما برنامج العمل وخطوات التنفيذ طبقا للعلاقات الانسانية ، فان الادارة تضعها بصفة رئيسية وتأخذ رأى الافراد فيها . وقد لا يكون لهذا الرأى دور جذرى فى وضع الخطة أو اسلوب العمل . اما الادارة بالاهداف فأساسها ان يشترك المرعوسون مع الرؤساء فى تصميم برنامج العمل بعد ان اشتركوا أيضا فى تحديد الاهداف ، أى ان التخطيط والرقابة تعتبران مسئولية مشتركة بين الرؤساء والمرعوسين .

## ٤ - الحوافز

تعطى الادارة العلمية حوافز مادية ، تتناسب مع زيادة انتاجية العامل .  
وتعتقد الى حد كبير أن الفرد يبذل مجهودا اكبر ويزيد من عطائه اذا وجد  
مزيدا من الحوافز المادية المتمثلة في المكافآت المالية والعلاوات والبدلات ..  
الخ . اما العلاقات الانسانية فتؤكد الحوافز المعنوية الى جانب المادية .  
وربما اعطتها جانبا اكبر من الاهمية في دفع العاملين على العمل ، اذ انها  
تعتقد أن الفرد الناضج يجد في اثبات الذات واعتراف الآخرين بجهوده  
وتقديرهم لها دافعا كبيرا على العطاء وزيادة الانتاج . وتجمع الادارة  
بالاهداف بين الحوافز المادية والمعنوية في نسيج متوازن . فمجرد اشراك  
المرعوس في تحديد الاهداف وتقرير الطرق المناسبة لبلوغها ووضع معايير  
القياس يعد حافزا معنويا . اذ أن الادارة بذلك تعتبر العاملين اشخاصا  
ناضجين يستطيعون التفكير في المستقبل وتتوفر عندهم القدرة - بدرجات  
متفاوتة - على اتخاذ القرارات بناء على المقارنة والاختيار . بالاضافة  
الى هذا فان الادارة تقرر حوافز مادية أيضا . وكلا النوعين من الحوافز  
تربطه الادارة بالتحصيل ، فيأخذ العاملون هذه الحوافز عندما يحققون  
الاهداف ويصلون الى النتائج التي جددوها مع رؤسائهم .

## ٥ - قيمة العمل

حيث أن الادارة العلمية تركز على الحوافز المادية ، فانها تعطى  
الدرجة الكبرى من الاهمية للقيمة الخارجية للعمل . وتعطى العلاقات  
الانسانية اهمية للقيمة الخارجية وجانبا من الاهمية للقيمة الداخلية  
للعمل ، والتي تتمثل فيما يجده الفرد من رضا نتيجة توافقه مع عمله مع قدراته

وميوله وطموحه . أما الادارة بالاهداف فهي تعمل على تكامل القيمتين ، الداخلية والخارجية . اذ انها تدمج الفرد في عمله وتوفق بين اهدافه الشخصية واهداف العمل ، وتجعل الفرد يشبع حاجته لاحترام النفس واثبات الذات من خلال تأديته لعمله والقيام بمسئوليته . ومن جهة أخرى فان الادارة تعطيه حوافز متنوعة لقاء انجازاته ، فتوفر له بذلك القيمة الخارجية للعمل .

## ٦ — الطبيعة البشرية

للتظرية التقليدية عن الطبيعة البشرية للعاملين نصيب كبير في تعاليم الادارة العلمية . بينما تعتمد العلاقات الانسانية كلية على النظرية الحديثة المتفائلة . فأما النظرية القديمة المتشائمة — كما رأينا في الفصل الاول — فترمى الانسان بالكسل وعدم الطموح ونقص الرغبة في العمل وتفادى الواجبات وكره المسؤولية والاهتمام بالحاجات الجسمية والامان فقط . وأما النظرة المتفائلة فتصفه بالنشاط والطموح والايجابية والاقبال على العمل وتحمل المسؤولية والاهتمام باشباع حاجات متنوعة منها الحاجات النفسية والاجتماعية . والادارة بالاهداف — وان كانت تميل تجاه النظرية المتفائلة — الا أن السؤال الهام الذى يشغلها هو كيف توجه طاقات الانسان الوجهة الصحيحة ، اى كيف تفيد من هذه الطاقات فى بلوغ الاهداف التى يتم تحقيقها بالتعاون بين الادارة والمرعوسين .

## ٧ — المناخ السائد ووجهات النظر

بما أن الادارة العلمية تركز<sup>على</sup> زيادة الجهود المبذولة وتكبير الانتاجية ، فقد يعتقد العاملون — ومن التاريخ<sup>ا</sup> امثلة كثيرة — ان الادارة تريد أن تحصل

منهم على أكبر جهد وطاقة ممكنة ، وأن تعطيتهم أقل ما يمكن من عائد . وكم من عامل بذل مجهودا متزايدا في العمل ثم اكتشف ان الزيادة التي حصل عليها في الاجر لم تكن تستحق هذا المجهود . وأما العلاقات الانسانية فتحاول فيها الادارة ان تنشئ مناخا نفسيا صحيا قوامه ان العاملين والادارة طرفان يحترمان بعضهما ويشتركان في عمل واحد . وتتشابه في ذلك الادارة بالاهداف ايضا ، اذ تريد ان يتوفر في المنظمة مناخ من التعاون والعطاء والمجهود الخياري والرغبة في التحسين والروح المستعدة للتطوير .

## ٨ - الاتصالات

وعلى هذا فان الاتصالات في الادارة العلمية تأخذ أساسا طريقا ذات اتجاه واحد . وهي الاوامر التي تصدرها الادارة للعاملين على المستويات التنظيمية المختلفة ، والتي تستوجب الطاعة والتنفيذ . وتجد تبعا لمدرسة العلاقات الانسانية اتصالات ذات اتجاهين - أوامر من الادارة واقتراحات من العاملين ، ويسود هذين الاتجاهين التقدير والاحترام المتبادل . وكذلك فان الادارة بالاهداف تنشئ جسرا من الاتصالات ، مفتوحا بين الرؤساء والمرعوسين لان لكل طرف دورا محددا يلعبه في تناسق مع دور الطرف الآخر لكي يصل الطرفان سويا للهدف المرسوم .

## ٩ - الرقابة

تمارس الادارة العلمية رقابة محكمة ، فهي التي تضع الاهداف وتحدد خطة العمل وترسي قواعد التنفيذ وتصمم معايير الاداء وتقيس النتائج طبقا لهذه المعايير . وتمارس العلاقات الانسانية رقابة مرنة وتفسح المجال للعامل أن يجرى بعض الرقابة الذاتية على نفسه ، على افتراض

انه شخص ناضج . اما فى الادارة بالاهداف فان الرقابة عملية مشتركة بين الرؤساء والمرعوسين ، حيث يشترك هؤلاء مع اولئك فى تحديد الاهداف وتقرير الخطة وتصميم معايير القياس . وبالتالى فان الرقابة الذاتية للمرعوسين تلعب دورا هاما . اذ ان المرعوس عندما يشترك فى كل الامور المذكورة فانه يشعر بالمسئولية ، ويتكون عنده التزام يدفعه لاداء عمله بالعناية الواجبة ويجعل من نفسه على نفسه رقيا . على ان هذا لا يعنى عدم قيام الرؤساء بالرقابة والتقويم ، فهم طبعا يفعلون ذلك . ولكن وجود الرقابة الذاتية يسهل العمل ويضمن الى حد بعيد دقة الانجازات وسرعتها وكفافتها .

#### ١٠ - النتائج المتوقعة

بما ان الانتاجية هى محور اهتمام الادارة العلمية ، فانها تريد بأساليبها ووسائلها ان تحقق انتاجية مرتفعة باستمرار . وبما ان الفرد هو ركيزة مدرسة العلاقات الانسانية ، فان الاخيرة ترمى الى سعادة العاملين واشباع حاجاتهم وارتفاع روحهم المعنوية . وحيث ان الادارة بالاهداف تركز اهتمامها على كل من الانسان والعمل وتدمج اهدافهما وتحقق مصالح كل منهما من خلال مصالح الطرف الآخر ، فان النتيجة التى تهدف اليها هى نسيج متناسق متكامل من الانتاجية العالية والرضا المرتفع .

#### الادارة بالاهداف وعملية اتخاذ القرارات

راينا ان لكل من الرؤساء والمرعوسين فى أسلوب الادارة بالاهداف دورا بارزا فى العملية الادارية الكلية . وحيث ان اتخاذ القرارات يعتبر لب العملية الادارية ، فان الادارة بالاهداف تعتبر أسلوبا ناجحا لاتخاذ قرارات أكثر

فعالية ، وحجتنا في هذا ان القرار الفعال هو الذى يحقق الهدف الذى اتخذه من أجله ، بالامكانات المتاحة ، لذلك يحسن اتباع الاسلوب العلمى لاتخاذ القرارات . فيصبح مهما ان تحدد الاهداف وتوضع المعايير الملائمة لقياس تحقيقها وتبحث الطرق والوسائل الملائمة لتحقيق الاهداف الموضوعية ، وهذا بالضبط ما تفعله الادارة بالاهداف . وبعبارة أخرى نجد خطوات الادارة بالاهداف متسقة مع الخطوات العملية لاتخاذ القرارات .

نفى الخطوة الأولى تحدد الاهداف ، وهى أول خطوات الاسلوب العلمى لاتخاذ القرارات اذ بدونها لا يمكن جمع المعلومات الملائمة ووضع البدائل المناسبة لتحقيق الاهداف المحددة . ثم تجيء خطوة جمع المعلومات عن المشكلة المراد حلها أو الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه . ويقابل ذلك في أسلوب الادارة بالاهداف ان كلا من الرئيس والمرعوس يتبادلان قدرا كبيرا من المعلومات عندما يحددان الهدف ويستعرضان المشكلات ويفحصان الامكانيات . وغنى عن القول ان عملية اتخاذ القرارات لايمكن ان تتم على الوجه الصحيح الا اذا توفر نظام سليم دقيق للمعلومات يضمن توفير البيانات اللازمة لمن يريد بها بالقدر اللازم والنوع المطلوب والسرعة الواجبة . وكذلك الحال لا تستطيع الادارة بالاهداف ان تؤدي مهامها المتنوعة بدون هذا النظام .

وأما الخطوة الثالثة فهى وضع البدائل المختلفة لاتخاذ القرار أو حل المشكلة . وفي أسلوب الادارة بالاهداف يطلب الرئيس من مرعوسه أن يضمن تصوره المبدئى بعض البدائل — أى الطرق والاساليب التى يراها مناسبة لبلوغ الاهداف التى تم تحديدها . ثم تقارن هذه البدائل من حيث مزاياها وعيوبها ومساهماتها في تحقيق الهدف وكذلك من حيث ملائمتها للظروف البيئية المحيطة — فنية وانسانية وتنظيمية واجتماعية . ان التحدى الواضح الذى



يواجهه متخذ القرار والمدير بالاهداف هو اختيار البديل الانسب وليس الامثل . اى ذلك الحل او القرار الذى يحقق الهدف ويحل المشكلة ويتناسب فى نفس الوقت مع الظروف المحيطة . فلا يتعارض مثلا مع لائحة أو نظام ، أو مع قيمة من القيم السائدة فى المنظمة ، مثل التكاليف المنخفضة والعلاقات الانسانية الجيدة . وتتم عملية المقارنة هذه عن طريق المشاركة والحوار المستمر بين الرئيس والمرعوس حيث يتبادلان وجهات النظر ويتعرف كل منهما على آراء الطرف الآخر وتقويمه للامور . وينتج عن ذلك اتفاق على البديل او الحل الانسب الذى يحقق — فى نظرهما وفى ضوء الظروف المحيطة — الاهداف الموضوعة .

ثم تأتى بعد ذلك خطوة التنفيذ . وقد تسبقها فى بعض الاحيان خطوة أخرى وهى اختبار القرار او الحل وتجربته على نطاق ضيق قبل ان يطبق على نطاق كبير فاذا تم التنفيذ تأتى آخر خطوة وهى المتابعة ، والتى يتم التأكد فيها أن القرار الذى اتخذ قد حقق فعلا الهدف المطلوب وبأية درجة من النجاح أو الفشل فى الوصول الى الغاية المقصودة منه واسباب هذا الفشل . فيمكن القول اذن ان الادارة بالاهداف أسلوب عملى يتفق مع الاسلوب العلمى لاتخاذ القرارات ، ويسير فى نفس خطواته . ولكن المدير او الرئيس يسير فى هذه الخطوات بالاشتراك مع مرعوسيه بدلا من أن يمضى فيها وحده . وبذلك تتحقق مشاركة المرعوسين ، الامر الذى ينشئ عندهم شعورا بالالتزام والمسئولية ، فيزداد اقبالهم على العمل وحماسهم له ورغبتهم فى بلوغ الاهداف المقررة . وقد يظن مدير انه يتبع أسلوب الادارة بالاهداف عندما يكون بصدد اتخاذ قرار معين ويأخذ آراء مرعوسيه او يستشيرهم ويعمل باقتراحاتهم اذا كانت مفيدة أو عملية أو تساعد فى سرعة وكفاءة الوصول للهدف المطلوب .

ولكنه ليس محقا في ظنه لان الادارة بالاهداف تتطلب اشتراك المرعوسين بشكل منتظم . فهي اذن ممارسة يومية وطريقة للتفكير ونشاط مستمر لا يتوقف لكل من الرؤساء والمرعوسين .

وهنا يبرز المفهوم العضوى للمنظمة — كما شرحنا سابقا — والذي ينظر الى علاقة الأدوار التى يقوم بها أعضاء المنظمة ، فى الإدارات والأقسام المختلفة ، على أنها علاقة متداخلة متفاعلة ، وتؤثر فى بعضها وتتأثر ببعضها بعضا . فالدور الذى يلعبه الرئيس لا يكتمل الا بالدور الذى يمارسه المرعوس . على ان هذا الاكتمال فى الادارة التقليدية يأخذ صورة التفكير من جانب الرئيس والتنفيذ من جانب المرعوس . او اعتماد المرعوس على توجيهات رئيسه بشكل أساسى بحيث اذا غابت توجيهات الرئيس تعطل المرعوس عن العمل . ولكن الادارة بالاهداف تنظر الى المرعوس على انه شخص ناضج — وبعد ان يختار اختيارا سليما ويدرب تدريبا ملائما — يستطيع ان يفكر ويتوصل الى تحديد واقعى لاهدافه ، وطرق ملائمة لتحقيقها ، وحلول عملية لمشكلاته ومعايير معقولة للقياس . وعندما يضع تفكيره وتصوراتهِ الى جانب تفكير رئيسه وتصوراتهِ ، فان الناتج لاشك سيكون أهدافا واقعية وبدائل أكثر ايجابية وحلولا عملية ومعايير موضوعية وقرارات أكثر فعالية .

### مزايا ومشكلات الادارة بالاهداف

يرى هبل — وهو من الكتاب البارزين فى الادارة بالاهداف — ان الادارة بالاهداف اذا نفذت تنفيذا سليما فانها تحدث فى المنظمة العمليات المستمرة الآتية (١٣) :

---

(13) J, Humbl, How to Manage By Objectives ( New York : Amacom, 1973 ) P. 4.

- ١ - مراجعة الخطط الرئيسية والفرعية للمنظمة .
  - ٢ - تحديد النتائج ومعايير القياس التي يسأل عنها كل مدير ، باتساق مع أهداف المنظمة وكسب تأييده والتزامه .
  - ٣ - الاتفاق على خطة للتحسين والتطوير لكل مدير والتي تساهم في تطوير الأداء الكلى للمنظمة .
  - ٤ -- توفير الظروف المناسبة لتنفيذ هذه الخطة وتحقيق النتائج المطلوبة وأهم هذه الظروف بناء تنظيمى يعطى المدير مرونة وحرية فى ممارسة أعماله . ونظم معلومات دقيقة كافية تمكن المدير من اتخاذ القرارات وممارسة الرقابة الذاتية .
  - ٥ - وضع خطة تدريب للمديرين لتنمية نقاط القوة عندهم وعلاج نقاط الضعف ومساعدتهم على التطوير الذاتى .
  - ٦ - تنشيط دوافع المديرين عن طريق خطة فعالة للاختيار والرواتب والترقية .
- ولا جدال ان الادارة بالاهداف بهذه العمليات المستمرة تحقق عددا كبيرا من المزايا أهمها ما يلى :
- ١ - زيادة الإنتاجية وتحسين الاداء . وتتمثل هذه الميزة فى جودة المنتج أو تخفيض التكاليف أو سرعة الانجاز أو زيادة الكمية أو تقليل العمادم والضياح ، الى غير ذلك من بنود معادلة الانتاجية : المخرجات والمدخلات .
  - ٢ - التنسيق بين الاهداف قصيرة الاجل والاهداف بعيدة المدى ، وحشد مختلف الامكانيات اللازمة لبلوغ هذه الاهداف ، وتطوير الامكانيات المتاحة

وتكامل أنشطة الاقسام والوحدات المختلفة (١٤) لزيادة فعالية تحقيق الاهداف .

٣ — تركيز العاملين على الاعمال التى تساهم فعلا فى بلوغ الاهداف المحددة ، وعدم ضياع الجهد والوقت فى أعمال لا تفيد (١٥) .

٤ — تنمية مهارة التخطيط واتخاذ القرارات عند كل من المرعوسين والرؤساء — على مستويات مختلفة من الهيكل التنظيمى .

٥ — تسهيل مهمة القيادة نتيجة للتعاون بين الرؤساء والمرعوسين ، والشعور بالالتزام من جانب الطرفين وتعميق العلاقات والتفاهم المتبادل بين كافة أعضاء المنظمة .

٦ — موضوعية تقويم الأداء وتفادى التجهيزات حيث يتم التقويم بناء على الانجازات التى تخدم الاهداف (١٦) التى شارك الامراء فى تحديدها .

٧ — التطوير والتنمية لكل من الرؤساء والمرعوسين من ناحية ، وللعمل وأساليبه وأدواته من ناحية أخرى .

٨ — التعرف على المشكلات الفعلية ، الحاضرة والمستقبلية ، ومن ثم التوصل الى الطرق الملائمة لعلاجها .

٩ — رفع الروح المعنوية للعاملين ، ووقوفهم على مدى تقدمهم نحو الهدف ، وتعريفهم على الخطوات اللازمة للتحسين .

١٠ — تطوير العلاقات التنظيمية عن طريق التفويض السليم والمشاركة فى المسئوليات والاعباء المطلوبة لبلوغ الاهداف (١٧) .

---

(14) Hodlgett, Op. Cit

(15) Humble, How to Manage. Op. Cit, P. 37.

(16) Gillespie Op. Cit., P. 203.

(17) Humble, Op. Cit., P. 38.

١١ — وقد اثبت التطبيق العملى فى بعض الشركات الامريكية بعض المزايا مثل تحسين التخطيط والرقابة ، وزيادة تحفيز العاملين نحو الاحسن (١٨) . ووضوح التوقعات ، وتقوية الاتصال ذى الاتجاهين بين الرؤساء والمرعوسين ، والتنمية الذاتية ، وتعرف المديرين على مدى تقدمهم ، وتنسيق الانشطة المختلفة ، وشحذ دوافع العاملين .

ومن جهة اخرى هناك مجموعة من المشكلات او الصعوبات التى تكتنف تطبيق الادارة بالاهداف . ونورد فيما يلى بعض المشكلات من واقع تجارب بعض الشركات الامريكية التى سبقت فى تطبيق الادارة بالاهداف (١٩) .

١ — صعوبة دمج الاهداف الادارات والاقسام مع الاهداف الكلية للمنظمة (٢٠) .

٢ — شعور الادارة التنفيذية فى المستويات الدنيا من الادارة بعدم الاشتراك فى وضع الاهداف التى تخصهم (٢١) .

٣ — هناك اخطاء شائعة فى تحديد الاهداف اهمها : وضع اهداف اقل او اعلى من اللازم . وعدم تبليغ الاهداف العليا للمستويات الادارية الدنيا ، وتشتت المسئولية عن بلوغ الهدف . وعدم ربط الهدف بالعائد الذى

---

(18) Hellrigel & Slocum, Jr., Op. Cit., P. 233.

(19) H. Tosi. and S. Carroll, « Managerial Reaction To Management Objectives », in W. Nord ( ed ) , **Cinsets And Controversils in Organizational Behavior** 2d. ed. ( Pacifir Palisades, Good Year. 1976 ) . P. 666.

(20) Humble Op. Cit., P. 40

(21) Hellriegel & Slocum, Jr., Op. Cit., P. 233.

يرجع إلى العاملين . ونقص المرونة في كل من الاهداف المحددة والمقاييس

المقررة لها . وعدم القدرة على قياس الاهداف المحددة والمقاييس

المقررة لها . وعدم القدرة على قياس الاهداف العامة الروتينية .

وصعوبة وضع الاهداف عندما تكون المنظمة في مرحلة تغير . وعدم

قدرة المرعوسين على تحديد اهدائهم . وعدم تحديد أهداف وسيطة

لقياس التقدم . والتمسك بالاهداف التقليدية رغم ثبوت عدم جدواها .

وخوف الرؤساء من تغيير الاهداف (٢٢) .

٤ - تقصير الادارة في دراسة ظروفها الخاصة ، ووضع برنامج الادارة

بالاهداف الذي يتلائم مع هذه الظروف والتزام المديرين بهذا البرنامج

والحرص عليه ، بدلا من اقتراض نظام أو برنامج آخر (٢٣) تطبيقه

مؤسسات أخرى لها ظروف مخالفة .

٥ - ربما تقتصر الفوائد المجنية من الادارة بالاهداف على المدى القصير

فحسب (٢٤) . وتقل مزاياها في الاجل الطويل .

٦ - شعور المديرين بضغط الادارة عليهم وكثرة الاجراءات والمتطلبات

الرسمية والمجهود المستندى (٢٥) وقصور المعلومات وخاصة التغذية  
العكسية .

٧ - عدم توفر القدرة الابتكارية لبعض المديرين وعدم تشجيع المنظمة

(22) T. Kleber, " Forty Common Goct Setting Errors " Human  
Resources Management, Vol. 11 No. 3. Fall 1972. PP, 10 - 13

(23) Humble, Op. Cit., P. 41

(24) R. Blake, and J. Mouton, Productivity : The Human Side ( New  
York Amacom 1981 ) , P. 5.

(25) Tosi & Carroll. Op. Cit. , Nord, Op. Cit., P. 668

للافكار الجديدة والابتكار (٢٦) .

٨ — عدم الالتزام من جانب الادارة العليا ، وأيضا من جانب العاملين (٢٧) .

٩ — استمرار مشكلة تقويم الاداء ، وخاصة في الاعمال التي يصعب ايجاد

مقاييس دقيقة لها (٢٨) . والتركيز الكبير على النتائج التي يحققها

الفرد . واعطاء اهتمام اقل للوسائل التي أتبعت في بلوغ هذه

النتائج (٢٩) .

١٠ — التحمس الزائد للادارة بالاهداف ، والاعتقاد بأنها حل لكل

المشكلات (٣٠) . مما يجعل المديرين يغفلون الصعوبات المصاحبة

للتطبيق .

١١ — قلة الحوافز المقدمة للعاملين ، وعدم حدوث اثر ملموس في تغيير الدوافع

أو تطويرها (٣١) .

١٢ — اغفال قياس بعض النتائج أحيانا (٣٢) . وعدم رغبة بعض الرؤساء

---

(26) Killber, Op. Cit., P. 11.

(27) I bid, P. 11.

(28) S. Carroll, and H. Tosi, Management By Objectives ( New York : Macmillan, 1973, P. 15 .

(29) G. Odiorne, Management By Objectives ( New York : Pitman, 1969 ), P. 181.

(30) Hunter, Op. Cit., P. 222.

(31) F. Luthans, Organizational Behavior ( New York : Mc Graw - Hill, 1977 ) , P. 520.

(32) Kleber, Op. Cit., P. 12.

في مواجهة المرعوسين عند اجراء التقويم (٣٣) .

### اتجاهات المديرين نحو الادارة بالاهداف

قام المؤلف باجراء دراستين عن الادارة بالاهداف ، احدهما على عينة من المديرين المصريين ، قوامها سبعمون مديرا يعملون في الشركات الصناعية والتجارية . والاخرى على عينة من المديرين السعوديين الذين يعملون في المصالح والمؤسسات الحكومية ، وكان عددهم مائة وخمسة وعشرين مديرا . وكانت الدراستان بهدف التعرف على آراء هؤلاء المديرين نحو الادارة بالاهداف ومدى تقبلهم لها وامكانية تطبيقها والمشكلات التي يواجهونها . ونعرض فيما يلي أهم النتائج التي وصلنا اليها .

### مدى انتشار مفهوم الادارة بالاهداف

وجدنا أولا أن المديرين المصريين على علم مناسب بالادارة بالاهداف ، حيث أنصبت تعريفات أكثر من ٥١٪ منهم على عناصر متعددة مثل تحديد الاهداف وقياس الاداء وتحسين النتائج . بينما ركزت التعريفات الاخرى على جانب أو أكثر ، مثل الجانب التخطيطي ، وتقويم الاداء والحوافز ، وزيادة الانتاجية . وهذه نتيجة تختلف عما وجدناه في دراسة أخرى مبكرة استطلاعية لاغراض تدريبية . حيث كان الموضوع الذي تحدث فيه المؤلف لمجموعات مختلفة من المديرين هو الادارة بالاهداف . واراد أن يستطلع مدى معرفة المديرين المتدربين بنظام الادارة بالاهداف قبل أن يعرضه عليهم . فكانت هناك

---

(33) E. Huse, and J. Bowditch, **Behavior In Organization : A Systems Approach To Maning** ( Reading : Addison - Wesley, 1983 ) .  
P. 196.



خمس فئات منهم ، فئة لم تعرف شيئاً عن الادارة بالاهداف . وأخرى كانت تفهمها مفهوما خاطئاً أو قاصراً . وثالثة كانت تعتقد أن الادارة التى تمارسها هى فعلاً الادارة بالاهداف . أما الفئتان الباقيتان فقد كانت واحدة منهما تلم بالادارة بالاهداف المأما جيداً ولا تستطيع تطبيقها ، والثانية تلم بها وتطبقها فعلاً فى حدود أقسامها واداراتها .

وهذا امر متوقع ، حيث أن الادارة بالاهداف لم تكن قد انتشرت بالشكل الذى حدث فى عام ١٩٧٦ ، حيث بذلت الحكومة المصرية مجهودات مكثفة لنشر هذا المفهوم « الجديد » وتوعية المديرين به عن طريق الاجتماعات والندوات والمؤتمرات التى عقدتها وزارة التنمية الادارية والمعهد القومى للتنمية الادارية . هذا بالإضافة الى المجهود الاعلامى الذى قامت به وسائل الاعلام كالصحف والمجلات ، والاذاعة والتلفزيون ، وكذلك المجلات المهنية المتخصصة . وعلاوة على ذلك فقد أقبل المديرون يتساءلون عن الادارة بالاهداف ويريدون جمع معلومات تفصيلية عنها . وقد لجأ بعضهم الى الجامعات والمراكز التدريبية المتخصصة للحصول على مادة مكتوبة فى هذا المجال ، أو أخذ دورات تدريبية تعرض للفكر الجديد وتشرح ابعاده وتعرفهم بنشأته وتطوره وتجارب تطبيقه فى الشركات والبلاد المختلفة .

وعلى هذا نستطيع القول ان المديرين قد اعدوا ذهنياً لنظام الادارة بالاهداف ، واستوعبوا طبيعته أو الفكرة الاساسية فيه . على أنه من جهة أخرى يستلزم الامر — إذا أريد لنظام الادارة بالاهداف أن يطبق بنجاح — تعميق هذا المفهوم واعطاء المديرين فرصة كافية لاختباره فى أذهانهم ، حتى يبدعوا من منطلق سليم ، وحتى لا يطبقوه تطبيقاً خاطئاً ، كما حدث فى النصف الاول من هذا القرن عندما طبق المديرون الامريكيون مفاهيم الادارة

العلمية ثم مبادئ العلاقات الانسانية ، دون تفهم كاف لهذه المبادئ وتلك المفاهيم ، أو دون مراعاة للظروف البيئية التي يمكن أن تنجح فيها ، الامر الذي اصابهم بخيبة أمل ولم يمكنهم من الحصول على النتائج التي تنبأت بها هاتان المدرستان .

أما أفراد العينة السعودية — وقد قام المؤلف بتدريبتهم في الادارة بالاهداف في خمس دورات متتابعة للادارة المتقدمة بمعهد الادارة العامة بالرياض — فقد وجدنا أن أكثر من ٧٠٪ منهم لم يسبق لهم التعرف على الادارة بالاهداف . أما الذين سمعوا عنها في محاضرات سابقة ، أو قرأوا عنها في قراءات خاصة ، فكانوا يشعرون أنها مدرسة فكرية جديدة ، تختلف عن سابقتها من المدارس الادارية ، ولكنهم لم يعرفوا عنها تفاصيل قبل الدورات التي حضروها .

### المشكلات التي تواجه المديرين

وسألنا المديرين في العينة السعودية عن المشكلات التي تواجههم في اداراتهم ، والتي تعوق سير العمل وتتطلب العلاج . وطلبنا منهم أن يرتبوها حسب أهميتها في نظرهم . وقد كانت قائمة المشكلات كبيرة ، والتشتت بينها كثيرا . ولكن أهم هذه المشكلات حسب الترتيب الذي اتفقت عليه اجابات المستقصى منهم ، كانت عدم توفر الموظفين المديرين بالاعداد الكافية . والتسيب الوظيفي واللامبالاة وأحيانا غرور بعض الموظفين ذوي المؤهلات الجامعية والعليا وعدم تقبلهم للوامر والتوجيهات . ونقص الثقافة الادارية لدى المديرين والرؤساء . وعدم تفويض الصلاحيات الكافية للمديرين . وصعوبات تقييم الاداء من نقص موضوعية المعايير الى صعوبة قياس بعض الانجازات . وعدم الاهتمام بآراء ومقترحات العاملين ونقص العناية بدراسة مشكلاتهم .

ووجود فجوة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى بالمنظمة .  
ثم كانت هناك أيضا مشكلات الرقابة المحكّمة والإشراف اللصيق على  
العاملين . ووجود التنظيم غير الرسمي واختلاف مصالحه مع التنظيم  
الرسمي . والمحابة والمجاملات والتدخل الشخصى . وعدم تعاون الإدارات  
والاقسام الأخرى . وأخطاء تطبيق الحوافز سواء فى توقيتها أو طريقة  
نوزيعها . واللوائح وعدم ملائمتها للتغيرات التى تحدث . وقصور نظم  
المعلومات وصعوبة التعامل مع الجمهور وبعض القيم السائدة مثل رغبة  
الجمهور فى التحدث مباشرة مع مسئول كبير أو عدم التزامهم بالنظام ، الى  
غير ذلك من مشكلات .

وتجد كثيرا من هذه المشكلات يتشابه مع تلك التى ذكرها المديرون  
فى العينة المصرية . فقد كانت <sup>هناك</sup> مشكلات تنظيمية مثل المركزية الشديدة  
فى بعض الإدارات وما يترتب عليها من تعطيل العمل وانخفاض الروح  
المعنوية ، وعدم وضوح الاختصاصات وتداخلها فى كثير من الوظائف ، مما  
يسبب إحباط العاملين وضعف علاقاتهم وتعدد أخطائهم وازدواج العمليات ،  
وعدم ترابط الإدارات والوحدات والاقسام وضعف التنسيق بينها . كما  
كانت هناك مشكلات تخطيطية تبرز فى الشركات الصناعية فى عدم تحديد  
الاهداف بوضوح وغموض سياسات الشركة وقصور الامكانيات الفنية ، وتوجد  
فى الشركات التجارية فى صعوبة تحديد الاهداف وعدم الاتفاق عليها وعدم جدية  
التخطيط القصير والطويل الاجل وضعف المتابعة وعدم التخطيط لمشروعات  
جديدة . أما المشكلات الأخرى فكانت اللوائح والقوانين — تعددها وتغيرها ،  
والعمالة الزائدة ، وضعف الحوافز ، وهجرة الكفاءات الممتازة ، والتنظيم غير

الرسمى ، وتدخل النقابات وكثرة ضغوطها ، وعدم ملائمة نظم التقويم والمتابعة والمعلومات والاتصالات .

### امكانية تطبيق الادارة بالاهداف

سألنا المديرين السعوديين سؤالين بشأن امكانية تطبيق الادارة بالاهداف في اداراتهم . فأما السؤال الاول فكان : هل تعتقد ان من الممكن تطبيق اسلوب الادارة بالاهداف في ادارتك ؟ وكانت النتيجة ان ٤٥٦٪ اجابوا بنعم ، واجاب بالنفي ٥٢٪ وقد انخفضت نسبة الذين اجابوا بالايجاب عندما سألناهم السؤال الثانى وهو : هل تعتقد انك ستطبق الادارة بالاهداف في ادارتك بعد هذه الدورة او في المستقبل القريب ؟ فكان الذين قالوا نعم اقل من ١٧٪ بينما اجاب أكثر من ٨٠٪ بربما ولا ، ويدل انخفاض الاجابات عن امكانية تطبيق الادارة بالاهداف من ٤٥٪ الى ١٧٪ ، على ان المدير قد يعتقد انه يمكن استخدام أسلوب معين من أساليب الادارة ولكنه لا ينوى بالضرورة ان يطبقه فعلا .

وقد كانت حجة الذين اجابوا بأنهم سيطبقون الاسلوب الجديد ، ان الادارة بالاهداف جديرة بالتجربة وربما تنجح . وخاصة — كما يشير أحد المديرين — انها تستخدم علم النفس ومبادئ السلوك وتمزجها في نسيج حى مع مبادئ الادارة . وبالتالى يمكن أن تكون النتيجة طيبة . كما ذكر مدير آخر انه يطبق في تعامله مع المرعوسين أسلوب المشاركة . لذلك فانه يميل الى أن يجعله أكثر انتظاما واستمرارا بتطبيق الادارة بالاهداف ، وخاصة أن العمل الذى تقوم به منظمته يقبل للقياس الكمى وترجمة الاهداف الى ارقام ومعدلات يتم بلوغها في مراحل زمنية محددة .

وأما الذين أجابوا بالنفى فكان اتجاه اجاباتهم يميل الى أن الادارة بالاهداف تصلح أكثر في حالة الدول المتقدمة ، وتلائم القطاع الخاص أكثر من ملائمتها في القطاع العام أو الأجهزة الحكومية . حيث انها — كما تشير تعليقات المديرين — تتطلب مرونة وصلاحيات متنوعة عند المدير . كما انها تحتاج الى ثقافة ادارية واسعة للمدير ومجهود كبير من جانبه ، ووعى من جانب المرعوسين . وبالتالي يصعب تطبيقها عندما يسير العمل بموجب لوائح ثابتة ، وعندما توجد ندرة نسبية في العمالة المدربة المؤهلة ونقص في الوعى الادارى والثقافة الادارية للمديرين . كما ذكر البعض أن الادارة بالاهداف لا تتناسب مع أعمال معينة كالخدمات والاعمال التى يصعب قياسها . وقال بعض المديرين انها مثالية .

وقد أردنا أن نعرف درجة تفاؤل المديرين أو تشاؤمهم تجاه الادارة بالاهداف فسألناهم : اذا فرض وطبقت الادارة بالاهداف ، فما هو فى اعتقادك احتمال نجاحها ؟ فأجاب ٥٦٪ بأن احتمال النجاح متوسط . وقرر أكثر من ٣١٪ أن احتمال نجاحها ضعيف . ولم يذكر أن احتمال النجاح كبير سوى ٨٪ فقط . وهنا يختلف المديرون السعوديون — وهم يعملون فى أجهزة ومصالح حكومية ، عن عينة المديرين المصريين فى الشركات الصناعية والتجارية ، والذين عبروا عن اعتقادهم بأن الادارة بالاهداف ستحقق مزايا لشركاتهم اذا طبقت فيها . فقد أجاب ٩٠٪ بنعم . وذكروا مزايا عديدة يمكن أن تنتج عن تطبيقها ، منها زيادة الانتاجية وضغط التكاليف ، وتنشيط الدوافع وتقوية الروح المعنوية والعلاقات الانسانية ، ووضوح الاهداف وضمان جدية العاملين ، وزيادة فعالية الرقابة والتقييم ،

وتخفيف الروتين وتوفير المرونة لمواجهة التغيرات واعطاء الفرصة للكفاءات ان تأخذ فرصتها المناسبة .

وتتفق هذه المزايا التى توقعها المديرون المصريون مع المزايا التى اثبتت التجارب فى الشركات الامريكية وجودها . ولذلك فان كثيرا من الآراء يميل الى ان الادارة بالاهداف يمكن تطبيقها فى الشركات بدرجة اكبر من النجاح عنها فى المؤسسات الحكومية ، وكما ذكر المديرون السعوديون ان فرص تطبيقها فى القطاع الخاص احسن منها فى الاجهزة الحكومية — كما قلنا آنفا — ولو ان تجربة احدى الوزارات الامريكية تثبت نجاح الادارة بالاهداف فى الحكومة ، كما نعرض بعد قليل .

### الكفاءات البشرية اللازمة

ثم سألنا المديرين فى العينة السعودية عن مدى مساهمة المرعوسين فى تطبيق الادارة بالاهداف بنجاح . فأجاب عشرون بالمائة بأن مرعوسيهـم سوف يكونهـم من التطبيق الناجح لهذا الاسلوب . بينما اجاب ٦٧٪ . « الى حد ما » ، وذكر ٩٦٪ ان المرعوسين لن يساعدهـم على تطبيق الادارة بالاهداف . فأما الفئة الاولى فكانت أسسها فى الاجابة أن هناك كفاءات كثيرة ملائمة وناضجة ويمكنها تحمل المسئوليات والقيام بأعباء متنوعة . كما أن هناك درجات معقولة فى الطموح لدى هذه الكفاءات . أما الذين أجابوا بلا والى حد ما ، فكانت أسبابهـم متشابهة . وهى عدم وجود الاعداد الكافية من العاملين ، وعدم توفر تخصصات معينة . وعدم استقرار العمالة نتيجة لمجموعة من العوامل على رأسها ضعف الحوافز اذا قورنت بتلك التى يجدها الموظف فى مجالات أخرى مثل القطاع الخاص . وتدنى المستوى العلمى والعلمى لبعض العاملين ، وإهمال البعض الآخر أو عدم رغبتهم فى العمل .

## النظم المساعدة للإدارة بالاهداف

أردنا أن نتعرف على وجهة نظر المديرين السعوديين في مدى ملائمة نظم المعلومات ، والحوافز وتقويم الاداء ، وتوظيف العاملين ، للإدارة بالاهداف . وقد وجدنا أن الاتجاه السلبي هو الغالب ، اذ يعتقد بعدم ملائمة هذه النظم ، ٨٣٪ من المديرين بالنسبة لنظام توظيف العاملين ، ٧٩٪ فيما يتعلق بتقييم الاداء ، ٦٩٪ بالنسبة للمعلومات ، ٥٢٪ للحوافز .

### ١ - نظم المعلومات

كان الاتجاه السائد أن هناك مشكلات تتعلق بالمعلومات ، من حيث كميتها ودقتها وسرعة وصولها . هذا بالإضافة الى أن الاتصالات بين الإدارة العليا والمديرين ، ليست على المستوى المطلوب من الكفاءة . ومثال ذلك عدم وضوح الاهداف في بعض الحالات ، وعدم تحديد الصلاحيات والاختصاصات في حالات أخرى ، وغياب بعض المعلومات أو عدم تفسيرها . كذلك فإن الارشيف الذي يمثل مركز المعلومات ، ليس منظماً بالطرق الحديثة .

### ب - الحوافز

يعتقد ٤٤٪ من المديرين أن الحوافز التي تعطى للعاملين مناسبة . سواء في ذلك مكافآت العمل الإضافي والمكافآت التشجيعية والاستثنائية والبدلات وغيرها . هذا بالإضافة الى ما يوفره المدير لمرعوسيه من حوافز أخرى معنوية تشجعهم على العمل . ومن جهة أخرى فإن ٥٢٪ من المديرين يعتقدون أن الحوافز غير مناسبة . فهي في نظرهم غير كافية من ناحية ، وغير دقيقة في توزيعها من ناحية أخرى .

### ج - تقويم الاداء

يبدو أن تقويم الاداء يمثل مشكلة عامة في بلاد كثيرة . فيشكو المديرون الامريكيون من عدم استطاعتهم التوصل الى تقويم دقيق وذلك لاختلاف الوظائف وطبيعتها ومتطلباتها ومستوياتها التنظيمية ، ومن ثم اهدافها ومعايير قياسها (٣٤) . وكذلك في حالة عينة المديرين المصريين ، يرى ٧٣٪ منهم أن نظام تقويم الاداء في مؤسساتهم — والذي يتمثل في تقارير الكفاية ، غير مناسب . وفي العينة السعودية يعتقد أكثر من ٧٩٪ بعدم ملاءمة نظام تقييم الاداء . وتتلخص أسباب ذلك في نظرهم ، في عدم مقاييس دقيقة للاداء ، وخاصة في بعض الاعمال مثل اعمال الخدمات ، وعدم تحديد عناصر التقويم . هذا بالإضافة الى اخطاء التحيز والمجاملة والنسيان .

### د - نظام التوظيف

ثم كانت حجة المديرين الذين يعتقدون بعدم ملاءمة نظام تعيين الموظفين ( ٨٣٪ ) ، أن هناك فجوة في متطلبات الوظائف الشاغرة ، وخصائص الافراد الذين يعينون فيها — من حيث المؤهل والتخصص والاعداد . فهناك موظفون يعينون على وظائف معينة ، ولكن يكلفون في الواقع بأعمال أخرى قد تكون متعلقة بمجال تخصصهم أو بمسميات وظائفهم ، وقد تكون بعيدة عنها . ثم أن التدريب الذي يعطى للعاملين ، قبل الخدمة وعندما يعينون ، لا يعد الموظف الاعداد الكافي للعمل الذي سيقوم به .

### التطبيق الناجح للادارة بالاهداف

قد يبدو من الصعب تطبيق الادارة بالاهداف كما تشير آراء المديرين في

---

(34) Tosi & Carroll, in Nord, Op. Cit., P. 668.



العينة السعودية ، وخاصة في الجهاز الحكومي . ولكن التجربة العملية أثبتت أن الإدارة بالاهداف يمكن أن تنجح أو تفشل - بدرجات متفاوتة من النجاح والفشل - في كلا القطاعين الحكومي والخاص ، تبعاً لمجموعة الظروف المحيطة بالتطبيق . فعلى سبيل المثال طبقت الإدارة بالاهداف في وزارة الصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية الأمريكية بنجاح ، وخرجت التجربة بدروس هامة أهمها ما يلي (٣٥) :

### ١ - اختلاف القطاع العام عن الخاص

(أ) تعتبر عملية تحديد الاهداف في القطاع العام أعقد منها في القطاع الخاص . وتتطلب تنسيقاً ومشاركة من جانب المعنيين أكثر مما يتطلب الأمر في القطاع الخاص . وذلك بسبب المصالح المتعددة التي يهدف القطاع العام لخدمتها .

(ب) تتنوع الاهداف وتأخذ صورة مخالفة في القطاع العام . فتوضع مثلاً اهداف حالية أو وسيطة ، وأهداف مرحلية ، وبعيدة المدى . في حين أن معظم أهداف القطاع الخاص تنحصر في الأرباح والعائد على رأس المال المستثمر .

(ج) إن قياس التقدم نحو الهدف صعب في القطاع العام . ولكن عن طريق الخرائط وجداول العمل والجدول الزمني ، يمكن القياس بدرجة من الدقة .

---

(35) R. Brady, « MBO Goes to Work in The Public Sector », Harvard Business Review, March - April, Vol. 51, No. 2, 1973 , PP. 73 - 74,

## ٢ - دور المدير أو المشرف

( أ ) من المهم أن يكون المدير قادرا على تحمل أعباء الإدارة بالاهداف وراغبا في ذلك أيضا .

( ب ) يجب أن تتناسب الإدارة بالاهداف مع النمط القيادي للمدير حتى لا يقاومها أو يعمل على افشالها .

( ج ) لابد أن يشرح الرئيس للآخرين رأيه بالنسبة للاهداف العامة وأولوياتها حتى يعطى ارشادا أو خطوطا عريضة للمرءوسين .  
والا فما يضعه هؤلاء من أهداف لن تكون له جدواه .

( د ) تؤثر وجهة نظر الرئيس على الإدارة بالاهداف . فمثلا هل هو يشجع تحديد المشكلات وحلها أم اخفاءها ؟ وكلما نظر الرئيس الى الإدارة بالاهداف على انها حل للمشكلات ووصول للاهداف — بدلا من كونها تصيدا لاططاء المرءوسين ، كان اثر ذلك كبيرا في نجاحها .

## ٣ - العلاقات الإدارية

( أ ) ان الإدارة بالاهداف مشروع تعاوني بين الرؤساء والمرءوسين .  
واذا لم يشعر الفريقان أن الهدف مهم ، وممكن التحقيق ، وفيه تحديات لقدراتهم أصبحت الإدارة بالاهداف غير ذات معنى .

( ب ) من المهم اقتناع المديرين أن الإدارة بالاهداف تمكنهم من الإدارة المستمرة الفعالة وليس فقط ابلاغ الرئيس بالمشكلات الوقتية .

(ج) يجب أن تكون الإدارة بالاهداف بين الرؤساء والمرعوسين . أما  
المستشارون فيمدون المديرين بالنصيحة .

( د ) تتحلل <sup>تحتل</sup> المراجعة الدورية بين الرؤساء والمرعوسين مكانا مهما للتعرف  
على التقدم المرحلى .

#### ٤ - مبادئ عامة استراتيجية

( أ ) يجب وضع خطة مفصلة لبلوغ الهدف بعد تحديده والا انخفضت فرص  
النجاح .

(ب) يجب التوسط بين ترك العاملين يتمسكون بأهدافهم ، وبأن يلزموا  
بالتغيير الكلى لها .

(ج) لابد من دراسة النتائج حتى لو حققت ١٠٠٪ من الاهداف وذلك  
بغرض التخطيط الاحسن فى المرات القادمة .

( د ) من المهم أن تتميز الإدارة بالاهداف بالرونة فيمكن مناقشة أمور  
غير مدرجة فى الاهداف المحددة ولكن لها أهميتها لنجاح المنظمة .

( هـ ) يجب النظر للإدارة بالاهداف كعضلات الجسم ، يقويها  
الاستعمال والمران المستمر ، ويوهنها الخمول ويميتها عدم  
استخدامها .

كذلك طبقت الإدارة بالاهداف فى الخدمة المدنية الأمريكية ، وأسفرت  
التجربة عن بضع فوائد (٣٦) . مثل موضوعية تقويم الاداء وتسهيل المهام

---

( 36 ) Berkley, The Craft of Public Administration 2 d ed . ( Boston :  
Allyn Bacon, 1978 ) P. 336.

القيادية وتطوير الاداء وتحديد الاولويات ومسئوليات التنفيذ والتطبيق الصحيح للمشاركة . كما جرى في وزارة الصحة والخدمات الانسانية بالحكومة الامريكية تطبيق ما يعرف بالادارة بالسلوك والنتائج (٣٧) . والتي يوجه فيها الاهتمام الى كل من السلوك الوظيفي للأفراد والنتائج والمخرجات التي يحققونها .

أما في إنجلترا فقد طبقت الادارة بالاهداف في ادارة المحليات . وفي الهند في عدد من الشركات الدولية التي توجد مراكزها الرئيسية في إنجلترا . وقد أسفرت التجربة (٣٨) عن ضرورة الحصول على تأييد الادارة العليا وإشرافها على خطوات تنفيذ الادارة بالاهداف . وضرورة وجود خبر داخلي مدرب بالإضافة الى المستشار الخارجى ، وتمهيد المناخ الملائم للتغيير ، وتدريب المديرين .

وفي المملكة العربية السعودية تمت تجربة الادارة بالاهداف في جهاز الاتصالات السعودية (٣٩) . وكانت المبادئ الأساسية لهذه التجربة هي تأييد الادارة العليا ، والثقة المتبادلة ، والمنافسة <sup>الصحية</sup> ، والاحساس بالمسئولية ، والمشورة والمشاركة ، وتطوير الافراد . كذلك فان أساسها العملى تبلور في التحديد الدقيق للاهداف ، وتخطيط العمل ومراجعته ، والتقويم الصحيح للاداء ، والتحفيز الجيد للأفراد ، وذلك لتحقيق انجازات متميزة لكل من الجهاز والعاملين . وقد أسفرت التجربة التي بدأت منذ ١٩٧٨ ، وانتظمت اعتباراً

(37) G. Brumback, and T. Mc Fee, « From AAB To MBR » Public Administration Review July - August, 1982, P. 366.

(38) B. Mahashwari, Management By Objectives ( New Deih: Tata Mc Graw - Hill, 1980 ) , P. 227 .

(٣٩) انظر تفاصيل التجربة في : على محمد عبد الوهاب ، الادارة بالاهداف ، القاهرة : مكتبة غريب ، ١٩٨٤ . الفصل السابع .

من ١٩٨١ عن نتائج ايجابية أهمها التحديد الدقيق للاهداف واتساقها ، وتناسق خطط تنفيذها ، ووضوح الاختصاصات والمسئوليات ، والمرونة والتطوير ، وكفاءة الرقابة ، ورفع مستوى الاداء وزيادة الانتاجية . ومن جهة أخرى كانت هناك بعض المشكلات قبل عدم التزام بعض الافراد ، وضعف احساسهم بالمسئولية ، والحاجة للمتابعة المستمرة ، وتنازع الاهداف ، وطول الوقت اللازم للتطبيق ، والاسراف في تشغيل الموارد ، والاهتمام بالنتائج بغض النظر عن الظروف المحيطة وصعوبة تقويم الاداء فيما يتعلق بالنواحي السلوكية .

### مراحل التطبيق :

ولكى يمكن استخدام الادارة بالاهداف بنجاح ، فيحسن النظر الى تطبيقها على انه تقديم لتكنولوجيا جديدة للمنظمة (٤٠) . ومن ثم يستلزم الامر تطبيقها على مراحل . ويشرح بعض الكتاب ثلاث مراحل للادارة بالاهداف تسمى دورة الحياة او دائرة تطبيق الادارة بالاهداف وهذه المراحل هي (٤١) :

### المرحلة الاولى - التقديم

وتقع مهمة تقديم أسلوب الادارة بالاهداف على أولئك المديرين المهتمين بالمنظمة والذين يجب أن تتوفر فيهم مهارات ومعلومات ادارية تمكنهم من رؤية

---

(40) R. Hollman, and D. Tonsik « A Life Cycle Approach To Management By Objectives » Academy of Management Review, Oct. 1977, Vol 2, No. 4, P. 682.

(41) I Bid., PP. 679 - 680

الفرص المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين سويًا من خلال خطوات الإدارة بالاهداف . هذا بالإضافة الى حماسهم للاستلوب الجديد ورغبتهم الحقيقية في انجابه ، ولا شك ان الجهود الذى يقوم به هؤلاء المديرون هام جدا في هذه المرحلة اذ يأخذون على عاتقهم عملية التمهيد والتدريب والاعداد ، لتوضيح مفهوم الإدارة بالاهداف وشرح خطواته وبيان مزاياه ومشكلاته . وغنى عن الذكر انه يجب كسب تأييد الإدارة العليا لتطبيق الإدارة بالاهداف والا فشلت المرحلة التالية .

### المرحلة الثانية : النمو والتعديل

وهنا يبدأ استعمال الإدارة بالاهداف . وربما كان أهم ما يميز هذه المرحلة ظهور عدة مشكلات ، وتنقسم هذه المشكلات الى :

#### ( أ ) انسانية

وتتمثل في عدم استعداد الرؤساء والمرؤوسين لقبول الاستلوب الجديد ، أو ترددهم في تطبيقه ، أو شعورهم العدائى نحوه نتيجة عدم معرفة النوايا من وراءه ، أو مقاومتهم له اذا لم يكن لهم دور في اعداده . وتزداد هذه الالوان من المشكلات عندما تتطلب الإدارة بالاهداف تعلم مهارات ومعرفة جديدة ، أو تعديلات فى طرق العمل أو تغييرا فى العلاقات القائمة .

#### ( ب ) تنظيمية

هناك عوامل تنظيمية تؤثر على نجاح تطبيق الإدارة بالاهداف مثل البناء التنظيمى وعلاقات الوحدات والادارات والاقسام والسلطات والمسئوليات والاجراءات والبرامج والميزانية وقد تتطلب الإدارة بالاهداف تعديلا أو تغييرا فى بعض هذه العوامل أو فيها جميعا .

## (د) بيئة

ربما كانت هناك ضغوط بيئية مثل انتشار استعمال الادارة بالاهداف في المنظمات الاخرى ، الامر الذى يدفع المنظمة الى أن تحذو حذوها . وقد تكون هناك متطلبات من الوكالات الحكومية لجعل المؤسسات تطبق الادارة بالاهداف . كما هى الحال فى بعض مكاتب الحكومة الفيدرالية الامريكية . وكما حدث فى مصر عندما طالبت الحكومة شركات القطاع العام بتطبيق اسلوب الادارة بالاهداف . ولا شك أن التحدى الواضح فى هذه المرحلة هو مواجهة هذه المشكلات وحلها . وذلك لان نجاح الادارة بالاهداف يتطلب أن يكون هناك تأييد من جانب الادارة العليا وتأييد من جانب العاملين ، ومقومات تنظيمية ملائمة ، وموارد بشرية ومادية كافية ، فاذا لم يتوفر واحد من هذه العناصر ، تعرضت الادارة بالاهداف لكثير من مخاطر الفشل .

## المرحلة الثالثة - النضوج

عندما يستمر تطبيق الادارة بالاهداف لفترة معقولة ، وتبدأ نتائجها الايجابية فى الظهور ، ويلمس كل من العاملين والادارة محاسنها - مثلاً فى صورة انتاجية عالية وروح معنوية مرتفعة وتقدم نحو الاهداف ، فان الادارة بالاهداف تأخذ صفة الاستمرار وتصبح جزءاً من الممارسات اليومية المعتادة للمديرين . ويتبع هؤلاء خطواتها مختارين مقتنعين ، دون ضغط داخلى أو خارجى لتطبيقها . وهنا تكون الادارة بالاهداف قد بلغت مرحلة النضوج .

## الاحتياطات اللازمة لتطبيق الادارة بالاهداف

هناك مجموعة من الاحتياطات يجب ان تصاحب تطبيق الادارة بالاهداف ،

حتى يمكن الاستفادة من مزاياها والتوصل الى قرارات فعالة توصل للهدف المطلوب . واهم هذه الاحتياطات (٤٢) . الرغبة القوية في تطبيق الادارة بالاهداف من جانب الادارة والعاملين . ووعى المشرفين وحماسهم وقبولهم للاسلوب الجديد في الاشراف ، وقدرتهم على الاصغاء والتشخيص والتوجيه والارشاد . واستعداد العاملين لتحمل المسؤولية ورغبتهم في الانجاز ، وتوفير المعرفة والخبرة اللازمة لديهم للتفكير في اهداف ممكنة التحقيق ووسائل تحقيقها . وتوفير الوقت الكافي لتطبيق الادارة بالاهداف حتى تتماسك وتستقيم . والى جانب ذلك يجب توفير (٤٣) التغذية العكسية الكافية ومراجعة النتائج ، والاهتمام بوضع مستويات راقية للاداء لتزيد حماس الافراد على تحقيق نتائج متميزة والاشتراك في تحديد الاهداف بالجدية الواجبة . على أن يكون في الاعتبار ان المشاركة عملية مستمرة لكل القادرين عليها (٤٤) كما أنها لا تعنى التهاون او قبول أية افكار ، وانما تعنى الجدية والمثابرة والحرص على التطوير .

وقد ذكر المديرون في الدراسات التي أجريناها عددا من الاحتياطات ، يتركز أهمها في نظر العينة السعودية في تنمية وتطوير كل من المديرين والعاملين . ونشر المعرفة والثقافة الادارية . وتطوير الممارسات التنظيمية بحيث تتسع صلاحيات المدير وتتوفر له المرونة اللازمة . وتعديل أسس تقييم الاداء . وتطوير نظم المعلومات وسياسات التعيين .

وأما في العينة المصرية فقد ذكر المديرون في الشركات الصناعية والتجارية ،

---

( 43 ) W. Dowling, and L. Sayles, 2d ed., How Managers Motivate

( 42 ) Terry, Op. Cit., P. 32.

( Tokyo, Mc Graw - Hill Kogakusha, ( 1978 ) , P. 200 - 201 .

( 44 ) D. Mc conkey, How Te Manage By Results, 3 d ed ( New York : Amacom, 1979 ) , P. 26.



تعديل سياسة التوظيف واعادة النظر فى هيكل العمالة . وترشيد البناء التنظيمى بحيث لا يضم الا الادارات والاعمال اللازمة . والاختيار الكفء للقيادات الادارية وتحديث نظم المعلومات والتخطيط الجيد للاعمال مثلا فى الدراسة الموضوعية للاهداف واخذ المستقبل القصير والطويل فى الحسبان ، وفحص الامكانات المتاحة . ووضع اسس واقعية للتقييم . والتنوعية والتدريب المكثف لكافة المستويات . وزيادة الحوافز المادية والمعنوية . والعناية بالعلاقات الانسانية بين العاملين .

وفى دراسات اخرى رأى المديرون الامريكيون ضرورة المراجعة الدورية والتغذية العكسية للمعلومات وتطوير الاهداف بحيث تتلاءم مع التغيرات الجارية . وتوضيح الاهداف على كافة المستويات وتعديل سياسة التقييم بحيث تشمل التقدم والكفاءة فى بلوغ الاهداف وتقديم الاشخاص ايضا . وتأييد الادارة العليا لبرامج الادارة بالاهداف والتأكد من فهمها من جانب العاملين ومعرفتهم لطرق تحديد الاهداف والمشاركة الحقيقية للعاملين فى وضع الاهداف المطلوب تحقيقها (٤٥) .

### الادارة بالاهداف والانتاجية

يشير انتشار الادارة بالاهداف اليوم باعتبارها أسلوبا اداريا حديثا ، الى امكانية تطبيقها والافادة من المزايا التى تنتج عنها . ويرى البعض أن هناك دوافع أو أسبابا قوية لتطبيق الادارة بالاهداف فى مصر (٤٦) . وهى تطوير نظم تقويم الاداء ، ووضع اسس أكثر ملائمة لتطوير الادارة ، وزيادة الكفاءة

---

(45) Tosi & Carroll, Op. Cit., P. 668.

(٤٦) صلاح السيد ، الادارة بالاهداف : مدخل كلى للادارة ، القاهرة : الجامعة الامريكية ، ١٩٧٩ ، ص ١٦٢ .

الانتاجية ، واقامة تخطيط متكامل وبعيد المدى ، وتعميق معرفة الافراد لوظائفهم وعلاقاتها بالوظائف الاخرى بالمنظمة . كما يرى البعض ان الادارة بالاهداف يمكن ان تعالج الى حد كبير اخطاء الممارسات التقليدية للادارة ، وتصبح بذلك ثورة لحضارة عقلية جديدة (٤٧) تحقق مزيدا من الكفاءة والفعالية .

ونورد فيما يلى نموذجا يتكون من عشر خطوات ، قام المؤلف بتصميمه لمجموعات المديرين الذين دربهم فى مجال الادارة بالاهداف (٤٨) ، ويمثل هذا النموذج الاساس السليم لزيادة الانتاجية وتكثيف الكفاءة والفعالية . وربما يظن المدير ان السير حسب خطوات النموذج يستغرق وقتا طويلا . وهو محق فى هذا الظن ولكن الوقت الذى سينفقه فى هذه الخطوات يعتبر استثمارا للمستقبل ، لانه يضمن اتباع الاسلوب العلمى التحليلى المنظم ، ومن ثم تتدرج الادارة بالاهداف بنجاح خلال المراحل التى شرحناها آنفا ، التقديم ثم النمو وأخيرا النضوج .

ويجب ان يؤخذ فى الاعتبار ان المنظمة جميعا يجب ان تكون مستعدة لتطبيق الادارة بالاهداف حتى يمكن نجاح هذا الاسلوب . اما التطبيق الفردى فى احدى الادارات فان فرص نجاحها ضئيلة . ولذلك فان المؤسسات التى اخذت بأسلوب الادارة بالاهداف طبقتة تطبيقا شاملا كليا . ومن ثم استغرقت المراحل المذكورة ( الاعداد والنمو والنضوج ) زمنا ليس بالقصير ، فقد بلغ ثلاث سنوات ويزيد ، ووصل فى احدى الشركات الامريكية الى ثمانى سنين . كذلك تتطلب الادارة بالاهداف تعاون كافة الاطراف المعنية — من الادارة

---

(٤٧) سيد الهوارى ، **الادارة بالاهداف والنتائج** ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦ ، ص ٢٩١ .  
(٤٨) لمزيد من التفصيل انظر : على عبد الوهاب ، **الادارة بالاهداف** ، مرجع سبق ذكره ، الفصل الثامن .

والعاملين . فهي تفقد فرصها في النجاح اذا خاف الافراد من التغيير أو المخاطرة  
بالافكار الجديدة (٤٩) . أو اذا خافوا من التقويم ، وخاصة السلبي ، أو اذا  
لم يرغبوا في وضع الاهداف وفضلوا ان يضعها لهم غيرهم (٥٠) .

وفىما يلي توجيه للمدير في اتباع خطوات تطبيق الادارة بالاهداف .

**اولا :** ادرس الوضع الحالى لادارتك ، دراسة جيدة مفصلة من حيث  
اهدافها واختصاصاتها ، ومسئولياتها وعلاقاتها بالادارات والاقسام  
الآخرى ، واهميتها وموقعها التنظيمى والنتائج التى تحققها وأهم المشكلات  
التي تصادفها .

**ثانيا :** اجر حصرا شاملا للمشكلات التى تواجهك وصنفها حسب  
طبيعتها ، انسانية ونتاجية وتنظيمية وبيئية . واحصر الاسباب التى تؤدى  
الى هذه المشكلات . ووضح آثار هذه المشكلات على العمل والعاملين .

**ثالثا :** اعمل تقييما شاملا ودقيقا للاسلوب او النظام الذى تسير عليه  
ادارتك مركزا على مدى ملائمة النظام لطبيعة العمل وقدرات العاملين  
وطموحهم ، ومدى تحقيقه للنتائج المطلوبة ونقاط القوة والضعف والنواحي  
الممكنة لتحسينه وتطويره .

**رابعا :** قرر ما اذا كان الاسلوب الحالى ملائما او غير ملائم . وهل  
يمكن تعديله او تطويره أم لابد من تغييره .

**خامسا :** اذا قررت التغيير ووجدت ان الادارة بالاهداف هى الاسلوب  
الملائم .

---

( 49 ) Hunter, Op. Cit., P. 222.

( 50 ) Du Brin, Op. Cit., P. 154.

فانعمل ما يلى :

- ١ — افهم بوضوح الاهداف المراد تحقيقها .
  - ٢ — حدد هذه الأهداف بدقة كما ونوعا وتوقيتا وتكاليفا .
  - ٣ — اعرف بوضوح مجالات النتائج .
  - ٤ — التزم التزاما جادا بتحقيق هذه النتائج .
  - ٥ — ضع معايير محددة دقيقة للرقابة .
  - ٦ — مهد الطريق ، درب العاملين معك ، تعرف على وجهات نظرهم .
- سادسا :** اتبع خطوات الادارة بالاهداف التى ناقشناها آنفا .
- سابعا :** تأكد ان تكون الخطة التى تضعها بالتعاون مع رؤسائك ومرعوسيك ، متضمنة لنقاط محددة لتحسين الاداء كلما كان ذلك ممكنا .
- ثامنا :** اهتم بالتطوير الذاتى — لقدراتك ومعلوماتك وسلوكك ، واتبع فى ذلك خطة منظمة . وانظر فى نفس الوقت الى تنمية مرعوسيك وتابع تطورهم .
- تاسعا :** راجع اعمالك دوريا . وافحص مع رؤسائك ، ومرعوسيك النتائج التى تتحقق فى ضوء الاهداف المحددة والمعايير الموضوعية . وطور حيث يمكن التطوير واستفد من اخطائك وعالجها .
- عاشرا :** انشر روح التحسين والتطوير بين العاملين معك . واكد على حسن الاداء ورقى الانتاجية .

## خلاصة

عالجنا في هذا الفصل دور الادارة في زيادة الانتاجية عن طريق الادارة بالاهداف . فتناولنا اولاً هذا المفهوم من وجهة نظر الباحثين والذين يركزون على جانب أو أكثر منه . وذكرنا أن النظرة الشاملة للادارة بالاهداف تعتبرها أسلوباً متكاملًا ومنهجاً عضوياً متحركاً يجمع الوظائف الحيوية للادارة ويعمل على تطوير العمل والعاملين ، من خلال التوفيق بين أهداف الطرفين وتنمية الموارد المتاحة . ويتكون أسلوب الادارة بالاهداف من خطوات منظمة تعتمد على المشاركة الايجابية بين كل من الرؤساء والمرعوسين اذ يشترك الطرفان في تحديد الاهداف واتخاذ القرارات بشأن الطرق المناسبة لبلوغ هذه الاهداف ووضع المعايير الملائمة لقياس النتائج . وتحاول الادارة بالاهداف بهذا الأسلوب أن تحصل من الرؤساء والمرعوسين على أقصى درجات التفاعل الذي يؤدي الى التعاون ورفع الكفاءة وزيادة الفعالية والتطوير المستمر .

وتختلف الادارة بالاهداف بذلك عن الاساليب الاخرى التي قدمتها مدارس أخرى مثل الادارة العلمية والعلاقات الانسانية . وذلك من حيث محور الاهتمام ووضع الاهداف وبرامج العمل والحوافز وقيمة العمل والفلسفة والمناخ السائد والاتصالات والرقابة والنتائج . وتجدر الإشارة الى أن الادارة بالاهداف لا تلغى سابقتها من المدارس الفكرية ولكنها تحاول أن تأخذ منها المزايا وتتفادى العيوب وتكمل نواحي النقص .

وتعتبر الادارة بالاهداف أسلوباً ناجحاً لاتخاذ القرارات . حيث يعتمد على الطريقة العلمية التحليلية ويطبقتها من خلال المشاركة بين الرؤساء

والمرعوسين ويفيد من احتكاك آراء الطرفين ووجهات نظرهم ، ويوجه جهودهم نحو اختيار أفضل البدائل التى توصل الى الهدف المرغوب .

وقد أثبتت التجارب العملية أن الإدارة بالاهداف يمكن أن تحقق عددا من المزايا ، أهمها زيادة الانتاجية وربط الاهداف القصيرة بالطويلة الأجل وتنمية القدرة التخطيطية للمديرين وتسهيل مهمة القيادة وتطوير الإدارة والعاملين والتعرف على المشكلات الفعلية الحالية والمستقبلية وعلاجها ورفع الروح المعنوية للعاملين .

غير أن هناك أيضا عددا من المعوقات أو المشكلات يصاحب تطبيق الإدارة بالاهداف . وأهم هذه المعوقات صعوبة دمج أهداف الإدارات والاقسام والتوفيق بينها وعدم المشاركة الحقيقية من جانب العاملين . وحدوث أخطاء فى تحديد الاهداف ووضع مقياس النتائج . وتقصير الإدارة فى دراسة الظروف المحيطة بها والتى تؤثر على نجاح ممارساتها . وعدم ملائمة نظم المعلومات . وعدم التزام الإدارة أو العاملين وضعف الحوافز .

وقد عرضنا لاتجاهات عينة من المديرين المصريين والسعوديين نحو الإدارة بالاهداف وامكانية تطبيقها والمشكلات التى قد تصاحبها . حيث وجدنا أن الفريق الاول يلم المأساة مناسبة بمفهوم الإدارة . فى حين لا يعلمه معظم أفراد الفريق الثانى . أما مشكلات الفريقين فقد تشابهت الى حد كبير . وذكرنا فى ذلك المشكلات التنظيمية والتخطيطية ، والايدي العاملة ونظم المعلومات والحوافز وتقويم الاداء والتوظيف والتنظيم غير الرسمى وكان حماس المديرين المصريين لتطبيق الإدارة بالاهداف واعتقادهم فى نجاحها أكبر من نظرائهم السعوديين الذين كانوا يرون أن فرصها فى النجاح متوسطة ، وأنها

نصلح للقطاع الخاص أكثر منها في القطاع العام أو الحكومي . غير انه من جهة أخرى أثبتت التجربة الأمريكية والانجليزية نجاح تطبيق الادارة بالاهداف في الحكومة . وقد عرضنا خلاصة التجربة في عدة دروس يمكن الاسترشاد بها عند التطبيق ، وذلك فيما يخص اختلاف القطاع العام عن الخاص ، ودور المدير أو المشرف ، والملاقات الادارية ، والمبادئ العامة الاستراتيجية .

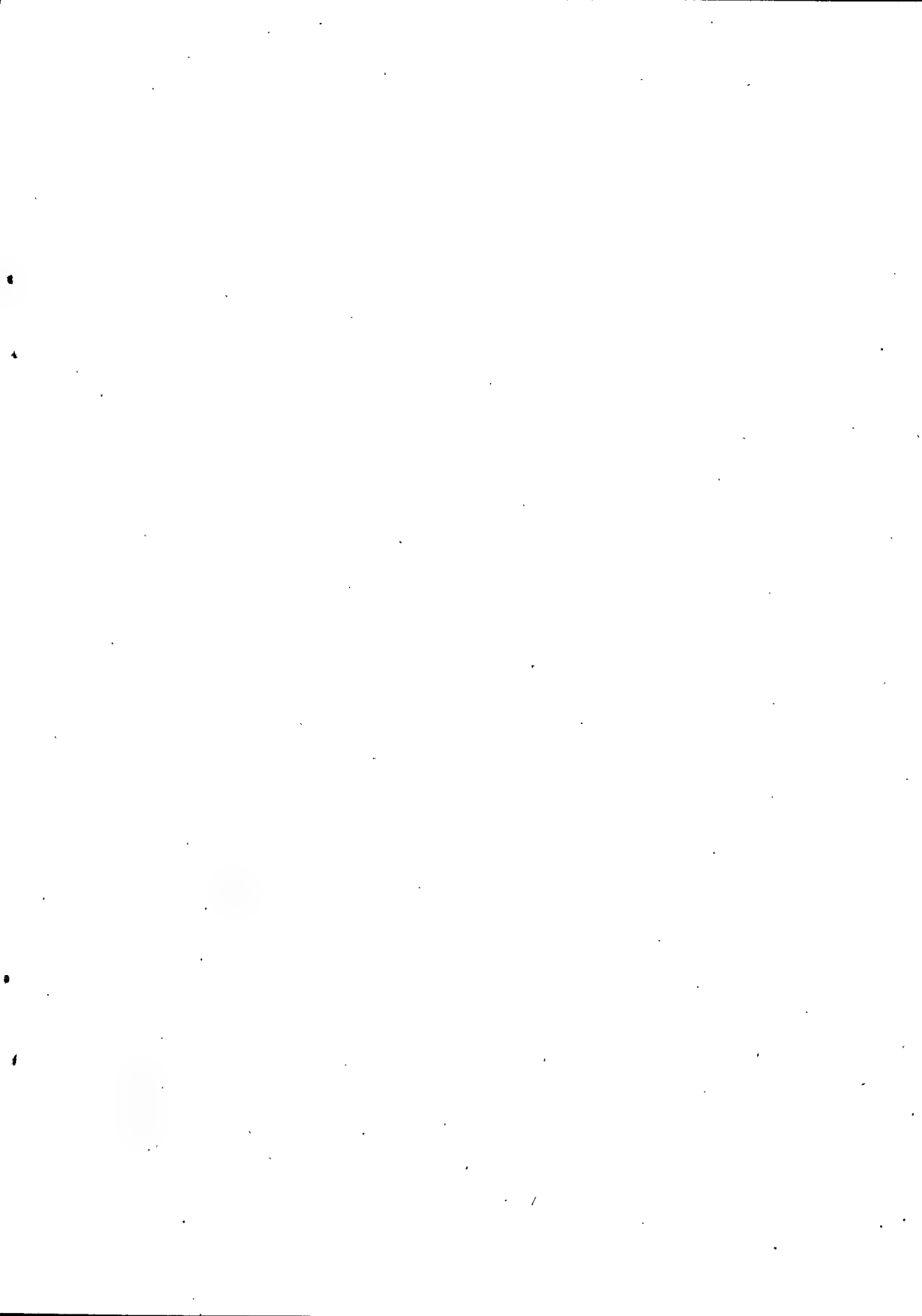
والواقع انه يجدر النظر الى الادارة بالاهداف على انها تكنولوجيا جديدة . ومن ثم يلزم لتطبيقها بنجاح أن تمر بمراحل ثلاث . وهى مرحلة التقديم والتي يتم فيها التعرف على الاسلوب الجديد وفرص تطبيقه ونجاحه وكسب تأييد الادارة العليا له . ومرحلة النمو والتعديل والتي تبدأ فيها التجربة الفعلية وتظهر فيها عوائق انسانية وتنظيمية وبيئية ويتم علاجها . واخيرا تأتى مرحلة النضوج والتي تستقر فيها الادارة بالاهداف وتصبح اسلوبا يوميا يمارسه المديرون عن اختيار واقتناع . وخلال هذه المراحل ، يجب أن يستخدم المديرون عددا من الاحتياطات أو ضمانات الامان لكي يسير تنفيذ الادارة بالاهداف نحو الغاية المرجوة منه . وقد عرضنا لهذه الاحتياطات كما ذكرها المديرون المصريون والأمريكيون والسعوديون . وكان اهمها تعديل سياسات التوظيف وتقييم الاداء والمعلومات والاختيار الكفاء للقيادات الادارية وزيادة الحوافز وتدريب العاملين ، والدراسة الواقعية للأهداف والامكانات .

واخيرا عرضنا نموذجا لتطبيق الادارة بالاهداف قمنا بتصميمه لمجموعات من المديرين الذين دربناهم في الادارة بالاهداف لكي يسترشدوا به اذا فكروا في تطبيق هذا الاسلوب . ويعتمد هذا النموذج على دراسة الوضع

الحانى وتشخيص المشكلات وتقرير ما اذا كان الاسلوب الجارى ملائما  
ام يحسن التحول نحو اسلوب الادارة بالاهداف . فاذا اختير البديل الثانى  
فهناك خطوات محددة يجب اتباعها حتى تنساب الادارة بالاهداف فى مراحلها  
الثلاث ، التقديم والنمو والنضوج ، بأقل قدر من المشكلات .

ونخلص فى النهاية الى أن الادارة بالاهداف أسلوب من أساليب الادارة  
له مزاياه وعيوبه ومشكلات تطبيقه — كئى أسلوب ادارة آخر . ولكن  
النقطة الهامة التى يجب أن نؤكددها والتى تشير اليها الدراسات والبحوث  
واستقصاءات المديرين ، هى أن الادارة بالاهداف تطبق فى محيط معين ،  
يتكون من ظروف معينة . ولكى يمكن الحصول على أكبر قدر من مزايا  
الادارة بالاهداف وتغادى أكثر مشكلاتها ، يجب دراسة هذه الظروف  
جيدا وتحليل التفاعل بينها ومعرفة أثرها على الادارة بالاهداف وأثر  
الآخيرة عليها . فلا يمكن مثلا أن يقتضى نظام الادارة بالاهداف مطبق  
بنجاح فى إحدى المنظمات ويستخدم فى منظمة أخرى . فربما كان ناجحا فى  
المنظمة الاولى لان هناك ظروفًا تساعد على ذلك . ولكن ليس هناك ضمان  
لنجاحه فى المنظمة الثانية الا بعد أن تدرس الظروف الخاصة بها . هذا  
بالإضافة الى أن الادارة بالاهداف لا يجب اعتبارها حلاً لجميع المشكلات ،  
أو تحميلها بتوقعات لا تستطيع مقابلتها . فهى أسلوب ادارى قابل للنجاح  
والفشل . ولكن المهم هو دراسة العوامل التى تساعد على نجاحه وتلك التى  
تؤدى الى اخفاقه حتى تتغادى الآخيرة وتكف الأولى . ثم إن الاتجاه  
الحديث اليوم هو تطبيق الادارة بالاهداف فى المنظمة ككل — بجميع اداراتها  
ووحداتها وأقسامها . وعدم الاقتصار على ادارة واحدة أو عدد قليل منها .  
وذلك حتى يمكن الاستفادة من مزايا الادارة بالاهداف ، وحتى تتطور المنظمة  
دفعه واحدة وتزيد انتاجيتها وفرص نجاحها وفعاليتها .





## الفصل الخامس

دور النقابة في زيادة الانتاجية



## اهداف الفصل

بعد انتهائك من قراءة هذا الفصل ، تكون قد حققت النتائج الآتية :

- ١ - التعرف على مفهوم نقابات العمال وأصل نشأتها .
- ٢ - الإلمام بالاسباب التي ينضم من أجلها العمال الى النقابات .
- ٣ - فهم الوظائف التي تمارسها النقابات .

---

وأخيرا : ٤ - تصور المساهمة التي يمكن أن تقوم بها نقابات العمال في زيادة الانتاجية .

---



## عناصر الموضوع

- \* مقدمة
- \* ماهية النقابات ووظائفها
- \* نشأة النقابات وتطورها
- \* النقابات والانتاجية
- \* تكوين النقابات
- \* خلاصة

## نقاط للتفكير

- ١ - لماذا في اعتقادك ينضم العمال الى نقابات ؟
- ٢ - هل هناك ضرورة لوجود النقابة ؟ واذا لم يكن الامر كذلك فما هو البديل للنقابة ؟
- ٣ - هل يمكن للعمال أن يستغنوا عن النقابة اذا كانت ممارسات الادارة جيدة ؟
- ٤ - يرى بعض المديرين أن نقابة العمال تسلبهم وظيفتهم الادارية ... بينما يرى آخرون أنها تساعدكم على أداء وظائفكم بشكل اكمل .. الى أي الجانبين تنحاز ، ولماذا ؟
- ٥ - ما هي في تصورك أهم المساهمات التي يمكن أن تقدمها نقابات العمال لزيادة الانتاجية ؟

## مقدمة

نتناول في هذا الفصل دور النقابات العمالية في زيادة الانتاجية ، فنشرح  
نشأة النقابة وتطورها وأسباب اقبال العاملين على عضويتها واسباب الامتثال  
عن الالتحاق بها ، والوظائف التي تقوم بها . ثم نعالج الخطوات التي يمكن أن  
تتبعها نقابات العمال لزيادة انتاجية اعضائها والنواحي التي يمكن أن تتعاون  
فيها مع الادارة في هذا المجال .

### نشأة النقابات وتطورها

نشأة نقابات العمال أصلا عندما كان العمال يعملون تحت ظروف غير  
ملائمة ، وكان أصحاب الاعمال يستغلون جهود العمال ، من الرجال والنساء  
والاطفال والاطفال ، دون أن يقدموا لهم الجزاء المناسب . فقد كان العمال بعد  
بداية الثورة الصناعية في منتصف القرن الثامن عشر ، يعملون ساعات طويلة ،  
ويأجور قليلة ، وفي ظروف صناعية غير ملائمة تتفاوت درجتها في الخطورة والتأثير  
الضار على الصحة والنفس . كما كان من ممارسات أصحاب الاعمال الاستغناء  
عن العمال الذين يقررون عقم الحاجة اليهم أو يستبدلونهم بآخرين أو يدخلون  
الميكنة في صناعاتهم فتحل الآلات محل عدد معين من الأفراد .

ووجد العمال انفسهم في مواقف تحتاج الى جهد جماعي . فتكون من  
بينهم — كما يقول أرجريس — تنظيم غير رسمي . ويعنى هذا التنظيم مجموعة  
من العلاقات الشخصية والإيمانية التي تتكاتف فيها العاملين في مكان  
واحد يعملون لاهداف مشتركة ويواجهون مشكلات واحدة . وبدأ هؤلاء

العمال يفكرون في الحلول التى يمكن أن تتبع لعلاج مشكلاتهم — فيما يتعلق بساعات العمل ، والاجور ، وظروف العمل ، ومعاملة أصحاب الاعمال لهم . . . الى غير ذلك من نواحي عدم الرضا التى كانوا يجدونها في محيط العمل .

واخذ هذا التفكير يتعمق وينتشر ويشمل أعدادا أكبر من الافراد . كما بدأت تتحول هذه الجهود الى نمط منتظم ، حيث يلتقى العمال ببعضهم بصفة دورية يستعرضون المشكلات التى بدأت تتبلور وتحدد في قائمة أولويات . ومن ثم قرر العمال أن يختاروا من بينهم من يمثلهم للادارة ويتكلم باسمهم ويتفاوض معها في البنود التى تثار المنازعات بشأنها . وبالتالي أخذ التنظيم غير الرسمى صفة شبه رسمية . ثم تحول من مجرد علاقات ولقاءات بين العاملين ، وافكار ومجهودات من جانبهم لتحسين احوالهم العملية ، الى تنظيم رسمى له ملامح محددة وهيكل تنظيمى يتكون من رؤساء ومرعوسين ، وأقسام ووحدات وادارات . وهذا التنظيم هو ما يعرف اليوم بالنقابة .

أى أن بداية النقابة كانت الوظيفة الدفاعية (١) في مواجهة الادارة . وذلك لحل المشكلات التى كان يتعرض لها العمال . ومن ثم كان سبب اقبال العمال على النقابة في مبدأ الامر هو أنهم يستجرون بها في مواجهة الادارة ، ويعتقدون أنها ستحميهم من الممارسات غير الملائمة او غير العادلة التى كانت الادارة تعرضهم لها وأنها سيتحل لهم مشكلاتهم بالصورة التى يرضونها وأنها ستعدل ميزان القوى بحيث لا تكون الادارة وحدها هى المتصرفة في

---

(1) W. French, The Personnel Management Process : Human Resources Administration, 2d . ed . ( Boston : Houghton Mifflin Co., 1970 ), P. 411 .



شئونهم ، وإنما تعالها كة أخرى هي النقابة تحدث التوازن المطلوب ،  
فيأخذ كل الأطراف حقوقهم التي يطمعون فيها — أى تحصل الادارة على نتائج  
العمل التي تريدها من أرباح وشهرة وتوسعات في الاسواق ... ويظفر العمال  
بما يريدون من أجور وحوافز وظروف عمل ملائمة وتأمين وانصبة في الاريح .

وإذا كانت بداية النقابة بهذا الشكل الدفاعى ، أى احساس العامل بعدم  
عدالة الادارة فى معاملاتهم وضرورة وجود هيئة منظمة تواجهها وتقوم المعوج  
من تصرفاتهم ، فلا بد ان يفور سؤال هام هنا وهو : ماذا يحدث لو كانت  
الادارة نايجة وعادلة فى التعامل مع افرادها ؟ وبعبارة أخرى اذا حصل العمال  
على حقوقهم والمزايا التي يطمعون فيها ووجدوا فى وظائفهم الاشباع الملائم  
لحاجاتهم ، فهل يلجأون الى تكوين النقابات ؟ والواقع انه ليست هناك اجابة  
واحدة عن هذا السؤال تطبق على جميع العاملين — على اختلاف مستوياتهم  
الفكرية والتعليمية والمهنية ، أو فى كل الاحوال — من الانواع المختلفة للمنظمات  
وطبيعة الاعمال والانشطة التي تمارسها هذه المنظمات والظروف التي تتميز بها ،  
أو حتى فى كل المناطق — من ريف وحضر وصحراء .

ولكن تايلور — فى مدرسته المشهورة للادارة العلمية وضع اجابة جاهزة  
وبسيطة لهذا السؤال . وهو ان العمال لن يلجأوا الى الانضمام الى  
النقابات اذا كانت مشكلاتهم تعالج داخل المصنع . وكان تحليله منطقيا — رغم  
ان الواقع لم يثبت صحته . وهو ان الادارة لابد ان تتبع الاسلوب العلمى  
الذى يقوم على تحليل العمل وتقسيمة الى جزئيات وتحديد الضرورى والاقتصادى  
منها وحذف المكلف وغير الضرورى . ووضع توصيف دقيق لهذه الجزئيات  
وتصميم « الطريقة المثلى » لاداء وظيفة معينة . واختيار العامل المناسب لهذه  
الوظيفة بناء على مؤهله وخبراته السابقة . وتدريبه تدريبا فنيا دقيقا مكثفا

حتى تزيد كفاءته ويثقل أداء وظيفته . وأجراء التصميم السليم للمصنع وترتيب الآلات بالشكل الذى يضمن انسياب العمل بالكفاءة المطلوبة وزيادة الانتاجية .

وتقرير طريقة الاجور الملائمة التى تحقق عدالة الجزاء المادى — والذى كان فى نظر تاييلور هو المقابل الوحيد الذى يطمع العامل فى الحصول عليه — وبيان الفرص المفتوحة أمام العامل لزيادة أجره وذلك عن طريق زيادة انتاجيته . وقد صمم اتباع تاييلور — جيلبرت وجانت واميرسون .. طرقا مختلفة للاجور تتصاعد بارتفاع الانتاج . وذلك لتشجيع الافراد على بذل مزيد من الجهد فى العمل ورفع كفاءتهم الانتاجية . هذا كله بالإضافة الى ما أسماه تاييلور بالثورة العقلية التى يجب أن تقع على عاتق كل من الادارة والعاملين . فبدلا من أن يتنازع الطرفان على اقتسام الفائض ، يجب أن يهتم كل فريق أولا بتكبير حجم هذا الفائض .. أى تكثيف الانتاجية وزيادة الارياح . ومن ثم يمكن الطرفان من الحصول على جزء من العائد — وهو مزيد من الارياح للدائرة ، ومزيد من الاجور والحوافز وغيرها من صور المقابل المادى للعمال .

وبهذا التخليط المنطقي رأى تاييلور أن العمال لن يستغيثوا بطرف ثالث ( وهو النقابة ) لتحل مشكلاتهم . لان المشكلات يتم علاجها داخل المصنع بأسلوب علمى موضوعى ، يقتنع العمال بسببه بعدالة الادارة وعدم تحيزها . ثم أن العمال يحصلون على المزايا التى يطعمون فيها ، ليس فقط فى العمل المناسب والظروف الملائمة للعمل ، ولكن أيضا فى اقتسام العائد من نتائج الاعمال . هذا بالإضافة الى اعتقاد تاييلور الجازم بأن زمام القوة واتخاذ القرار يجب أن يكون فى يد الادارة ، وأن النقابات بمساوماتها الجماعية والمفاوضات ، لا يجب أن يسمح لها بأن تتدخل فى تحديد ساعات العمل وظروفه . فهذه قرارات من حق الادارة ، وهى أقدر على اتخاذها بما يتاح

لديها من اساليب وأدوات علمية (٢) . وعلى هذا — يستمر تايلور في تأمله — ستضعف النقابة وتتضاءل أهميتها وتختفى تدريجيا من مسرح الأحداث .

كذلك قدم مايو في مدرسته المشهورة للعلاقات الانسانية تحليلا مشابها لذلك الذى وضعه تايلور ، وان اختلف معه في الوسيلة التى يتحقق بها رضا العاملين . فبينما كان تايلور يرى أن الادارة العلمية ودراسة الجانِب المادى للعمل والتوصل الى مقاييس موضوعية وإجراءات قائمة على الحقائق والارقام وليس التخمين أو التحيزات ... هى السبيل الى رضا العاملين ومن ثم عدم حاجتهم للنقابة . فقد ذهب مايو مذهباً مخالفاً ، يتلخص في أن المهارة الاجتماعية ودراسة الجانِب الإنسانى هى الكفيلة بذلك . وكما كان تحليل تايلور منطقياً بسيطاً ، فكذلك كان أسلوب مايو . حيث رأى أن المهارة الاجتماعية التى يجب أن تتميز بها الادارة تتمثل في القيادة الديموقراطية للأفراد ، وإشراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات في جماعات — بدلاً من التعامل مع أفراد متفرقين أو منعزلين . والاهتمام بالحاجات المعنوية للعمال — مثل احترام النفس وتأكيد الذات ودافعيه الانجاز — وعدم الاقتصار على الجزاء المادى أو المحفزات التى تعتمد فقط على الأجور وملحقاتها من مكافآت وعلاوات . والاعتراف بالتنظيم غير الرسمى وتشجيعه وتأييده — بدلاً من محاربته — وتفهم ديناميته وبحث مشكلاته ، لانه مصدر هام لأشباع الحاجات الاجتماعية التى يطمح العمال في إشباعها . كما انه عنصر حيوى في تحقيق انسجام الأفراد مع الادارة — ذلك الانسجام الذى لأبد من تحقيقه لكى تستقيم الاعمال وتتمكن المنظمات من ممارسة أنشطتها وزيادة إنتاجيتها وتحقيق أهدافها . أما الصراع أو نزاع المصالح فقد كان في رأى مايو مرضاً

---

(2) Mckinney & Howard, Op. Cit., P. 123.

اجتماعيا لا يجب أن يوجد ، ويجب استئصاله حتى لا يتفشى ويفسد العلاقات ويعطل بلوغ الاهداف ويحدث تصدعا تنظيميا لا تقتصر آثاره البلبية على المنظمات وحدها ولكنها تمتد الى المجتمع الكبير .

واعتقد مايو أن اقتراحاته هذه كفيلة بتحقيق رضا العاملين وزيادة انتاجيتهم . ومن ثم فإنهم سينحازون الى جانب الادارة ، وتتفق اهدافهم مع أهدافها وتتوحد مصالحهم ، ويسود بين الطرفين تعاون وانسجام . وبالتالي فإن العاملين لن يلجأوا الى نقابة تمثلهم أو يتحدث باسمهم أو تدافع عن مصالحهم ، مادامت آدميتهم محترمة وحاجاتهم مشبعة واقتراحاتهم ورغباتهم مأخوذة في الحسبان ومشكلاتهم تعالج بأسلوب انساني سليم — داخل المصنع بمهارة الادارة واتفاقها والتعاون معها . وعلى هذا فإن النقابة — ينوه مايو — ستضعف ويخف وزنها وتختفى من الوجود .

غير أن أحداث النصف الاول من هذا القرن وما تتابع منه فيما بعد ، لم تثبت صحة افتراض تايلور ثم مايو . بل كان العكس هو الصحيح . إذ قويت النقابات العمالية واستوى عهدها وأصبحت منظمات كبيرة معقدة ذات هيكل متكامل وتنظيم رسمى وقواعد ولوائح وقوانين (٣) . وشكلت قوة مناهضة أو موازية لقوة اصحاب الاعمال . ومارست ضغوطها المتفرقة على الادارة . وكانت مصدرا لصراع كبير معها . ولم يرض العمال عن المقاييس الموضوعية والاجراءات التي اتبعتها الادارة بناء على دراسة علمية واقعية موضوعية ، والتي رأى تايلور أنها سترضى العمال وتكسو نظرتهم للادارة بالتفاهم والتقدير وتجعلهم أكثر تعاوناً معها .

---

(٣) على محمد عبد الوهاب ، ادارة الافراد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٩ .

والواقع أن العمال لم يكتفوا فقط بعدم الرضا . ولكنهم تحدوا الاداره في اجراءاتها وقاوموا بعضها واستنكروا البعض الآخر وارتابوا في كثير منها . وأرغموا الادارة على أن تعدل من مقاييسها المتعلقة بالحركة والزمن وساعات العمل والاجور وغيرها . كما ندل بحوث اخرى على أن العمال كانوا يتحايلون على مهندسى الحركة والزمن حتى لا يتمكن هؤلاء من تسجيل القياس الدقيق للزمنة التى تستغرقها جزئيات العمل المختلفة (٤) . فقد عمد العمال الى التباطؤ والتلكؤ والتأمر فيما بينهم لتخفيض سرعاتهم العادية ، حتى يحصلوا على تقدير متسامح للزمن المستغرق فى الاعمال التى يؤدونها .

كما اشدت اقبال العمال على الانضمام للنقابات ووجدوا فيها ملجأ لشكواهم وممثلا لمصالحهم ومدافعا عن حقوقهم . وراوا فيها مصدرا للقوة أمام أصحاب الاعمال — كما تردد القول المشهور فى بداية الحركة النقابية « ان القوة فى الاتحاد النقابى » . فكبر بالتدريج حجم النقابات وتعظيم دورها وتنوعت وظائفها . كما اشدت شوكتها وازداد نفوذها ، لدرجة أغرت بعضها على امتداد وظائفها ودخول مجالات اكبر من مجرد العناية بأحوال العمال ، كالحزبية والشئون السياسية .

---

(٤) تجد هذه البحوث فى كتابات كثيرين مثل :

W. F. Whyte, **Organizational Behavior , Theory and application** ( Homewood : Irwin, 1969 ) .

M. Sharif, **Social Psychology** ( New York : Harper. 1974 ) .

F. Luthans **Organizational Behavior** ( New York : Mc Graw Hill, 1973 ) .

## تكوين النقابات

يتجسد السؤال مرة أخرى ، وهو أنه إذا كانت الإدارة ناجحة في ممارساتها ، سواء في عنايتها بالجانب المادي — كما تشير بذلك نظرية الإدارة العلمية ، والجانب الإنساني — كما توصي مدرسة العلاقات الإنسانية ، أو الجانبين معا — كما تفعل الإدارة بالأهداف التي عرضنا لها في الفصل السابق ... فلماذا يلجأ العمال الى نقابة . ويمكن أن نجيب عن هذا السؤال بأن المرحلة الحرجة لظهور النقابات قد انقضت . وأن الوظيفة الدفاعية التي نشأت أصلا من وجود صراع بين الطرفين — النقابة والإدارة — في الدول الصناعية المتقدمة ، قد حفت أهميتها وافسحت المجال الى جانبها — أو حتى في ترتيب متقدم عنها — لوظائف أخرى إيجابية تقوم بها نقابات العمال . وتتبلور هذه الوظائف أساسا في اتساع عدد من الحاجات المختلفة عند العمال (٥) مثل الأمان والتسور بالانتماء ، والتقدير وإثبات الذات ، والحصول على احترام المجتمع ، والشعور بالاستقلال والتمكين والسيطرة على الشؤون الخاصة بالعمال وتحقيق المعاملة العادلة والاحترام المتبادل مع الإدارة .

وقد يتبادر الى الذهن أن الانضمام الى نقابات العمال ينتج عن نفس الأسباب التي من أجلها ينضم العمال الى جماعات العمل أو التنظيم غير الرسمي . تلك الأسباب (٦) التي تكمن في اتساع الحاجات الاجتماعية والنفسية ، كالزماله والمداقة والانتماء واحترام النفس وتأكيد الذات .

---

(٥) French, Op. Cit., PP. 410 - 411 .

(٦) على محمد عبد الوهاب ، العلاقات الإنسانية ... مرجع سبق ذكره ،

ص ١٩٩ - ٢٠٠ .

واشباع الحاجة للامان والاستقرار الوظيفى . والقوة والتناصر ومساعدة العمال بعضهم بعضا وتعزيز وجهات نظر بعضهم . وتبادل المعلومات . والمشاركة الفكرية فى قضايا العمل والانتاجية .

وتشير البحوث الى أن العمال يهدفون بعضويتهم للنقابة (٧) الى الشعور بالقوة فى مواجهة أصحاب الاعمال — وهذا هو امتداد للمهمة الاولى للنقابة — وتحسين أحوالهم الاقتصادية ، وتحقيق المساواة والعدالة فى معاملة الإدارة للعاملين (٨) . وتحسين ظروف العمل ، وتحقيق الاستقرار الوظيفى ، وترشيد السياسات المتعلقة بالافراد . وبالإضافة الى هذا فان بعض العمال يلتحقون بالنقابة حتى لا يشعروا بأنهم يشذون عن الجماعة — وذلك عندما يعملون فى مصنع تنضم غالبية العمال فيه الى النقابة . وحتى لا يلاموا على عدم دفعهم للاشتراكات المطلوبة . هذا بالإضافة الى أن بعض العاملين يضطرون اضطرارا للالتحاق بالنقابة ، حتى ولو لم يريدوا ذلك . وقد أثبتت المشاهدات العملية ذلك فى الدول الغربية . حيث لا يستطيع العامل مثلا فى بعض الاحيان أن يلتحق بالعمل فى احدى المنظمات الا اذا كان عضوا فى نقابة . رغم أن ذلك محظور قانونا فى الولايات المتحدة الامريكية (٩) . وهو ما يعرف بالمصنع المفلق ، أى ذلك الذى يقتصر التعيين فيه على العمال الذين يتمتعون بعضوية النقابة . وعكس ذلك هو المصنع المفتوح ، والذى يتمتع العمال الذين يعملون فيه بحرية الانضمام الى النقابة أو الامتناع عن ذلك . غير

---

(٧) Dubrin, Op. Cit., PP. 410 - 411 .

(٨) C. George, Supervision in Action : The Art of Managing Others ( Reston : Reston - Pub. Co., 1979 ), P. 210 .

(٩) M. Carrell and F. Kuzmits, Personnel : Management of Human Resources Columbus : Merrill Pub. Co., 1982 ), P. 548 .

انه في بعض الاحيان يشترط على العامل عندما يعمل في شركة معينة أن يلتحق بعضوية النقابة العمالية في فترة محددة (١٠) عادة ما تكون ستين يوما .

أما العامل المصري فله حرية الانضمام الى نقابة العمال أو الامتناع عن ذلك . فكما تنص المادة رقم (٣) من قانون النقابات العمالية الصادر بالقانون رقم «٥» لسنة ١٩٧٦ والمعدل بالقانون رقم «١١» لسنة ١٩٨١ ، أن للعامل حرية الانضمام الى المنظمة النقابية أو الانسحاب منها . ويحدد النظام الاساسي للمنظمة النقابية قواعد واجراءات الانضمام ورفضه ، كما ينظم قواعد واجراءات الانسحاب والبت فيه (١١) .

غير أن عددا من البحوث يشير من جهة أخرى الى أن العمال ينضمون الى النقابات نتيجة لعدم رضاهم عن جانب أو آخر من جوانب العمل ، كالأجور أو ساعات العمل أو الظروف المكانية والمادية للعمل أو معاملة المشرفين أو المزايا والخدمات أو غير ذلك ، وشعورهم بأنهم بحاجة الى عمل جماعي منظم يأخذ لهم حقوقهم من أصحاب الاعمال (١٢) — نفس الأسباب التاريخية لظهور النقابات . أما أولئك الذين يجدون درجات الرضا التي يبحثون عنها في وظائفهم ، فإنهم لا يرون هناك حاجة للانضمام الى نقابة . هذا بالإضافة الى أن بعض

---

(10) George, Op. Cit., P. 210

(١١) قانون النقابات العمالية ، اعداد جاد رضوان وفاروق خليل ، القاهرة يونيو ١٩٨٢ ، بدون اسم الناشر ، ص ٧ .

(12) D. Feldman and H. Arnold, *Managing Individual and Group Behavior in Organizations* Tokyo : Mc Graw - Hill Book Co. Japan, 1983 , P. 204.



العمال لا يلتحقون بنقابة إذا اختفى الضغط عليهم . والبعض الآخر لا يثق في مثل هذه المنظمات (١٣) فهم لا يثقون في جدية مهامها والخدمات التي تؤديها والاهداف التي تسعى اليها ، كما يتخوفون من الانزلاق في ثنايا الفساد والانحراف .

ثم ان بعض العمال من جهة أخرى ينحازون للإدارة ويقفون في صفها ويتعاطفون معها ويقرون سياساتها . فبعضهم مثلا يعتقد أن النقابة تعطل الابداع وتخنق روح الابتكار وتشجع العامل « المتوسط » أو المنخفض الانتاجية ، حيث لا يستطيع المشرف أحيانا أن يوقع عليه الجزاء . هذا الى جانب أن بعض العمال يفضلون الشعور بالاستقلال وبقدرتهم على التعامل مع الادارة بأنفسهم ، فيمنعهم كبرياؤهم من اللجوء الى طرف آخر يدافع عنهم . وهذا ما تؤكده الفلسفة الامريكية — أو قيم الدول المتقدمة عموما — أن يكون الانسان مستقلا ، يتمتع بالمبادرة الفردية قادرا على التصدي لحقوقه والدفاع عنها (١٤) وعدم اللجوء في ذلك الى طرف آخر يدافع عنه أو يتولى الوصاية عليه . كما أن بعض الناس يرون أن النقابات تقتصر على العمال فقط ولا يجب للموظفين والفئات الاخرى الانضمام اليها (١٥) . لذلك ترى المهنيين — في الولايات المتحدة الامريكية — مثل اطباء والمحامين والمهندسين واساتذة الجامعات يفضلون تكوين منظماتهم الاختيارية ، بدلا من الانضمام للنقابات .

- 
- (13) L. Megginson, Personnel : A Behavioral Approach to Administration ( Homewood : irwin, 1967 ) , P. 59.  
(14) George, Op. Cit., P. 211  
(15) Ibid., P. 211 .

من هذا نرى أن العاملين ينقسمون في الاقبال على عضوية النقابات الى عدة فرق . يرى فريق منها في النقابة ضمانا واستقرارا وشعورا بالقوة في مواجهة أصحاب الاعمال . ومن ثم يلتحق العمال بها لاشباع هذه الحاجات التى لا يجدونها فى داخل العمل . بينما يرى فريق ثان عدم ضرورة عضوية النقابات ، نظرا لرضاهم عن احوالهم الوظيفية داخل العمل ورغبتهم فى الاستقلال وعدم الحاجة الى مجهود جماعى لتحقيق مصالحهم أو اشباع حاجاتهم . أما الفريق الثالث فيلمس فى النقابة الجوانب السلبية ، فلا يثق فيها البعض أو يتخوفون من انحرافها أو يعتقدون أنها تحمى العامل الضعيف ولا تشجع الابتكار والانطلاق . ثم ان هناك أيضا من ينضمون الى النقابات بسبب ضغط عليهم من قبل أصحاب الاعمال أو زملائهم العمال فلا يريدون الخروج عما تجمع عليه جماعاتهم .

وبالتالى فأنك لا تجد اجماعا من جانب العاملين على الاقبال على عضوية النقابات ، كما أنك لا تجد أيضا اتفاقا على الاحجام عن عضويتها . والنقابة فى ذلك شأنها شأن أية منظمة أو جماعة أخرى . . . يقبل الناس عليها أو يعرضون عنها بناء على وجهات نظرهم نحوها ، وتبعاً لما تحققه من اشباع حاجات معينة عندهم ومدى أهمية هذه الحاجات ودرجة الالحاح فى اشباعها ، وطبقاً للمراكز الوظيفية التى يشغلها الافراد والمراحل الزمنية من حياتهم الوظيفية ، وتبعاً كذلك للظروف المحيطة والضغوط والاعراف السائدة .

### ماهية النقابات ووظائفها

تعرف النقابة بأنها منظمة اجتماعية تضم عمال صناعة أو حرفة معينة (١٦) . وينطبق وصف عامل على كل شخص يعمل لقاء أجر ، وفى خدمة

---

(١٦) منصور فهمى ، ادارة القوى البشرية ، الجزء الثانى : ادارة العلاقات الصناعية ، الطبعة الخامسة ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨١ ،

صاحب عمل — بالقطاع الخاص والعام . وللنقابة شخصية اعتبارية قانونية تمكنها من أداء وظيفتها التمثيلية — أى التحدث باسم العاملين والانابة عنهم وتمثيل مصالحهم . وتعرف النقابة أيضا بأنها منظمة تضم العاملين وتهدف الى التأثير على القرارات التى يتخذها اصحاب الاعمال بشأن ظروف التوظيف فى المؤسسات والشركات (١٧) . كذلك تعرف بأنها تنظيم عمالى يبحث فى تحسين صالح العاملين من الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية من خلال المفاوضات الجماعية (١٨) .

نشق من هذه التعريفات أن مفهوم النقابة يتكون من الأبعاد الآتية :

١ — أنها منظمة رسمية ينطبق عليها تعريف المنظمات من أنها تتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة التى يلتزم أداؤها لبلوغ أهداف محددة . ولهذه المنظمة هيكل تنظيمى وقوانين ولوائح تنظيم أعمالها وعلاقاتها .

٢ — أن أعضاء النقابة هم من العمال ، أى أولئك الذين يعملون لقاء أجر فى خدمة أفراد أو شركات أو مؤسسات أو مصالح حكومية . مع الأخذ فى الاعتبار أن عضوية هؤلاء العاملين اختيارية ، بمعنى أن للعامل حق الانضمام الى النقابة أو الامتناع عنها أو الانسحاب منها .

٣ — أن للنقابة شخصية اعتبارية ، ويرمز هذا للكيان القانونى للنقابة ، أى أنها منظمة مشروعة — يحميها القانون وتبارس وظائفها بتأييده وتحت إشرافه ، بما فى ذلك « حق التقاضى والدفاع عن مصالحها والمصالح الجماعية لأعضائها والناشئة عن علاقات العمل (١٩) » .

(17) K. Davis, Human Behavior at Work : Organizational Behavior, 6 th ed ( New York : Mc Graw Hill, 1981 ) , P. 352 .

(18) George, Op. Cit., P. 208

(١٩) قانون النقابات العمالية ، سبقت الإشارة اليه ، ص ٨ .

٤ — أن للنقابة تأثيرا على القرارات التى تتخذها الإدارة ، اذ أنها تحاول أن تجعل قرارات الإدارة المتعلقة بالعاملين عادلة موضوعية ، وتهدف الى اشباع حاجات هؤلاء العاملين بالنسبة للاجور وظروف العمل ومعاملة المشرفين للعمل .. الى غير ذلك من العوامل ذات العلاقة .

٥ — أن النقابة تعمل لصالح العاملين ، فحيث أنها تمثلهم وتدافع عن حقوقهم ، فان هدف النقابة يصبح تحقيق صالح العاملين واشباع حاجاتهم التى يطعمون فى اشباعها ، وذلك من جوانب متنوعة ، اقتصادية واجتماعية وسياسية .

ويتشكل البنيان النقابى فى مصر على ثلاثة مستويات هى اللجنة النقابية ، والنقابة العامة ، والاتحاد العام لنقابات العمال . فاما اللجنة النقابية فهى التنظيم النقابى على مستوى المنظمة ، وتسمى باللجنة النقابية بالمنشأة أو اللجنة النقابية المهنية ، وتوجد فى منظمات القطاع العام أو الخاص ، وأما النقابة العامة فهى تتكون من العمال المستقلين فى مجموعات مهنية أو صناعات متماثلة أو مرتبطة ببعضها أو مشتركة فى إنتاج واحد ، وتعتبر المهن المتممة والمكملة للصناعات التى حددها قانون النقابات العمالية داخلة ضمن مشتملات هذه الصناعة . وتكون النقابة العامة ممثلة لعمال صناعة معينة على مستوى الجمهورية كلها . أما الاتحاد العام لنقابات عمال مصر فهو الذى يقود الحركة العمالية بأسرها ، ويرسم سياساتها العامة ويضع خططها وبرامجها المحققة لاهدافها (٢٠) .

وتقوم النقابات فى سبيل تحقيق اهدفها وهو صالح العاملين ، بمجموعة من

الوظائف ، يوضحها منصور فهمى فى دراسته المقارنة بين عدد من الدول كما يلى (٢١) .

#### (١) فى المملكة المتحدة

- ١ - المساومة الجماعية لتقرير شروط واحوال التوظيف .
- ٢ - الاجهزة المشتركة من الادارة والعمال مثل مجالس الاجور والمجالس المشتركة لتقديم المشورة للحكومة بشأن السياسة العمالية والصناعية .

٣ - تسوية المنازعات المهنية ، بالاجراء الاختيارى اولا والتوفيق ثم الاجراءات الرسمية والتحكيم .

٤ - التعليم والثقافة العمالية للارتفاع بمستوى مهارة العمال وزيادة كفايتهم الانتاجية .

٥ - الاسهام فى العمل السياسى .

#### (٢) فى الولايات المتحدة الامريكية

١ - المساومة الجماعية بشأن نوع الاعتراف بالنقابة ، والاجور وساعات العمل ، والاقدمية ، ونظم وظروف العمل ، واجراءات تسوية الخلافات .

٢ - تسوية المنازعات التى تحدث بين العمال واصحاب الاعمال .

٣ - التعاون مع الادارة فى تنفيذ برامج مشتركة للبحوث ، وتحسين كفاءة الانتاج والاعلان والترويج للمبيعات .

---

(٢١) منصور فهمى ، مرجع سبق ذكره ، الفصل السابع .

٤ — التدريب وتكثيف مهارات العمال وتطويرها ، واعداد برامج تعليم العمال والثقافة العمالية ، بهدف تثقيف العامل باعتباره مواطنا وعضوا في نقابة وعضوا في مجتمعه المحلي ، ورفع الكفاءة الانتاجية للعاملين ، ودعم الديمقراطية العمالية ، وتكوين القيادات العمالية الناجحة .

٥ — اعداد وتنفيذ برامج الترفيه والتأمين الصحى والشيوخوخة وبرامج اعتزال الخدمة ومساعدة المتقاعدين على قضاء فترة التقاعد بسهولة ويسر .

### (٣) في يوغوسلافيا

- ١ — المساهمة بنصيب ملحوظ في الادارة الذاتية ، عن طريق اعداد وتدريب الكوادر الصالحة على ممارسة العمل الادارى .
- ٢ — القيام بوظائف مباشرة على المستوى المحلي ، ومستوى المنظمات ، والارتباط بالاجهزة السياسية والتنسيق مع قراراتها وخططها .
- ٣ — المساهمة في التحول من الزراعة الى الصناعة ، بالتدريب وتكوين المهارات المطلوبة .
- ٤ — تدعيم الكفاية الانتاجية للعاملين .

### (٤) في روسيا

- ١ — المساومة الجماعية ، عن طريق اشتراك المجلس المركزى للنقابات مع اللجان المختصة بتحديد الاجور .
- ٢ — التفتيش العمالى ، للتأكد من تنفيذ قوانين العمل والتأمينات الاجتماعية .

٣ — التأمينات الاجتماعية التى تغطى مجالات كثيرة كالفجر المؤقت  
والشيخوخة والمرض والامومة والولادة .. الخ .

٤ — ضبط العمل والمنافسة الاشتراكية لترشيد الانتاج وتحسينه  
وتحديثه .

٥ — التعليم والتدريب والتثقيف لرفع مستوى العاملين والاسهام فى  
التقدم الفنى المطلوب .

٦ — الرقابة على اجهزة الادارة بالمنشآت المختلفة .

٧ — الخدمات الاجتماعية والثقافية .

يلاحظ مما سبق أن هناك تشابها فى وظائف النقابات فى الدول  
الاربعة ، وذلك فى المساومة الجماعية بشأن الامور الوظيفية للعاملين ،  
والمساهمة فى التدريب والتعليم والتثقيف ، ووضع البرامج المختلفة —  
الاجتماعية والترفيهية للعاملين ، الى جانب الاشتراك فى العمل السياسى .  
ومن هذا نرى أن الادارة والنقابة لم تعودا خصمين يتنازعان او يسبب كل  
طرفا منهما متاعب للآخر ، او أنهما يدخلان مباراة يفوز فيها احدهما ويخسر  
الثانى او أن فوز احدهما يكون بالضرورة على حساب الآخر . فهذه  
كانت مرحلة قديمة من مراحل العمل النقابى لاثبات الوجود وكسر شوكة  
أصحاب الاعمال والحد من الممارسات الاستغلالية التى وجدت فى أمريكا  
وأوربا الغربية . أما اليوم فقد تغير دور النقابة ويجب ان يتغير . وذلك  
بسبب التطورات الاقتصادية والتكنولوجية ، وضرورة رفع كفاءة العاملين  
وتكثيف الانتاجية وزيادة الارباح ، ولتحقيق أهداف متنوعة تسهم فى زيادة  
رقعة الرفاهة الاجتماعية وتطوير المجتمعات .

فكما يقول ديفز ان العامل اليوم أصبح عضواً في منطمتين رسميتين (٢٢) الاولى هى الشركة أو المؤسسة التى يشغل فيها وظيفة معينة يتقاضى على اداؤها أجراً . والاخرى هى النقابة التى يتمتع بعضويتها . فأما المنظمة الاولى فان الادارة فيها مسئولة عن انشاء التنظيم ، والتخطيط للاعمال . ونتاج السلع والخدمات بالكفاءة المطلوبة . وأما النقابة فهى الجهة المسئولة عن تحقيق العدالة للعاملين ، وضمان حصولهم على المزايا الملائمة والعادلة . وذلك بالرقابة على القرارات التى تتخذها الادارة (٢٣) . وهى فى سبيل ذلك ربما تمارس درجة معينة من الضغط على الادارة . ولكنها من جهة أخرى تساعد الادارة فى أداء مهمتها مثل نصح العمال وتوجيههم لقبول أوامر الادارة وتنفيذها (٢٤) . كما أن الوحدة النقابية الصغيرة على مستوى المنظمة وهى اللجنة النقابية المهنية التى سبقت الإشارة إليها يمكن أن تكون قناة جيدة للاتصال بين الادارة والعاملين (٢٥) تنشر بينهما التفاهم وتشجع المناخ اللازم لتحقيق الانسجام والتعاون . وبينما يتم تقويم الادارة على أساس الكفاءة والفعالية ، فان تقويم القادة النقابيين يكون على أساس فعاليتهم فى تحقيق الرفاهة المطلوبة للاعضاء (٢٦) ، بالإضافة الى ما يسهمون به فى تحقيق الاهداف لاصحاب الاعمال .

وتدل البحوث على أن العلاقة بين الادارة والنقابة ومن ثم الوظائف

---

(22) Davis, Op. Cit., P. 352.

(23) Migginson, Op. Cit., P. 61 .

(24) R. Tannenbaum, « Limitations on Decision making », in R. Dubin ( ed ) , Human Relations in Adminstration, 3d ed. ( New Delhi : Prentice - Hall of India, 1970 ) P. 359 .

(25) Mier, Op. Cit., P. 191

(26) Migginson, Op. Cit., P. 61.



التي تقوم بها الأخيرة في مواجهة الأولى ، تتأثر بنظرة كل طسرف للآخر .  
فاذا كانت هذه النظرة ايجابية مبنية على الثقة والاحترام المتبادل ، فان  
وظائف النقابة تسير في الاتجاه الايجابي البناء . وخاصة وان هناك اتجاها  
متزايدا بين القيادات النقابية الشابة — في الولايات المتحدة الامريكية مثلا  
— للخروج بالنقابة الى المجتمع — المحلى والكبير ، والقيام بواجبها نحوه (٢٧)  
وذلك بالاسهام في علاج المشكلات الاجتماعية كالاسكان وتطوير التعليم  
والدريب والاتصال بالنقابات المماثلة في العالم . اما اذا كانت نظرة  
الطرفين تتسم بالعدائية وعدم الثقة ومحاولة التخلص من الطرف الآخر ،  
فان ذلك يزيد حدة التوتر ولا يفيد في حل المشكلات وانما يساعد على  
تفاقمها . وقد كان من الاسس القوية التي استند اليها تايلور عندما تكلم  
عن الثورة العقلية التي ذكرناها آنفا ، انه راي كلا من الادارة والعاملين  
يتبادلون عن بعضهم افكارا غير صحيحة . فاما الادارة فكانت تظن ان العمال  
لا يريدون ان يعملوا وانهم يطمعون في الحصول على جزء اكبر من العائد  
دون ان يقدموا المجهود والانتاجية التي تبرر حصولهم عليه . بينما كان العمال  
يعتقدون ان الادارة تريد ان تستحوذ على اكبر ما يمكن من مجهوداتهم وتعطيهم  
اقل ما يمكن من أجور .

وقد تجد هذه النظرة اليوم تتبادلها الادارة والنقابة في بعض  
الاحيان (٢٨) . فترى الأخيرة ان الأولى تطمع في مزيد من الارباح ، وتريد  
الحصول من العمال على أقصى جهد ممكن باعتبارهم أحد

---

(27) G. Lippitt, **Organizational Renewal : A Holistic Approach to  
Organization Development** , 2d ed ( Engle wood Cliffs : Prentice -  
Hill, 1982 ) , P. 548

(28) Dubrin, **Op. Cit**, P. 412 - 413.

بأنها عناصر الانتاج . وأنها تجنى ثمرات مجهود العمال وكذلك المستثمرون يحصلون على أرباح ، بينما لا يأخذ العمال سوى أجورهم . ومن جهة أخرى فإن الادارة ترى أن النقابة ما هى الا مجموعة خارجية تريد توفير الرفاهية الاجتماعية لعضائها وتتعدى حدودها وتتولى وظائف الادارة . وأنها تتسبب فى زيادة الفاقد وتقص الكفاءة وانخفاض الانتاجية ، ولولاها لكانت الارباح أكثر والنتائج أكفأ والتوسعات والتحسينات أسرع . وأنها تشتت ولاء العمال بين الشركة والنقابة ، ولولاها لكانوا أكثر ولاء للجهات التى يعملون فيها .

وواضح أن مثل هذه الافكار لا يمكن أن تتيح للطرفين أن يتعاونوا أو يحققا نتائج ايجابية للعمل والعاملين . فليس من المنطقى أن تكون النقابة شرا كلها ، كما أنه لا يحدث أن تكون الادارة على صواب دائما . وإنما هما طرفان طبيعيان يخطئان ويصيبان ، ولكل منهما دور يؤديه ومزايا يحققها ومشكلات يعالجها وصعوبات يصادفها . ويجد البعض أن هناك عددا من المزايا يمكن تحقيقها من وجود النقابات وهى (٢٩) أنها تجعل المديرين يتخذون قرارات أكثر كفاءة نتيجة تحسبهم لرد فعل النقابة . وأنها تعمل على توفير الاستقرار للمنظمة عن طريق بعض الشروط مثل الاقدمية وتوثيق سياسات الادارة المتعلقة بالافراد . كما أنها تسهل وظيفة الاتصالات يساعد العمال على قبولها (٣٠) .

وذلك بنشرها لبيانات يود العمال معرفتها ، أو تأييدها لبيانات معينة مما

(29) Gray, Op. Cit., P. 413.

(30) Davis, Op. Cit., P. 423

كذلك يجد البعض عددا من العيوب أو المشكلات التى تترتب على وجود النقابة . مثل التشدد وعدم المرونة والتدخل فى كثير من الامور ، وانقاص قدرة المشرف على ادارة قسمه أو السيطرة على شئونه ، واشغال الصراع بين الادارة والعاملين (٣١) وتزايد الانشغال بالشئون السياسية (٣٢) .

كما أن بعض النقابات من جهة أخرى لا تميل الى فكرة التعاون مع الادارة (٣٣) خشية أن يسلبها ذلك حقها ويضعف دورها ويوهن قدرتها التفاوضية فى المساومات الجماعية ويفتح الباب لتسيد الادارة وسيطرتها على الموقف وعودتها الى الممارسات التقليدية التى تضمن حق الادارة فى اتخاذ القرارات والتصرف دون تأثير من أية أطراف أخرى خارجية .

ونرى أن الاتفاق على أهداف مشتركة والالتقاء حول الصالح العام الذى يشمل مصالح كل من العمل والعاملين . وطرح العدائية التى كانت سائدة من قبل ، والامتناع بأن نكل من الطرفين دورا يؤديه ولا يجب أن يجر على دور الطرف الآخر أو يستحوذ عليه ، بمعنى ألا تحاول النقابة أن « تدير » الشركة ، وألا تحاول الادارة ازاحة النقابة من الوجود . كل ذلك كفى بأن يمهّد الجو أمام الطرفين لاداء مهامه الايجابية والتنسيق بين جهودهما والتغلب على الصعاب التى تصادفهما . وفى مصر ، حددت المادة الثامنة من قانون النقابات العمالية مدف المنظمات النقابية بأنه « حماية الحقوق المشروعة لاجتماعها والدفاع عن

---

( 31 ) Gray, Op. Cit., P. 414

( 32 ) Mckinney and Howard, Op. Cit., P. 296.

( 33 ) Beach, Op. Cit., P. 515 .

مصلحتهم وتحسين ظروف وشروط العمل » . ثم فصلت هذا الهدف العام الى الاهداف الفرعية التالية (٣٤) .

١ - نشر الوعي النقابى بما يكفل تدعيم التنظيم النقابى وتحقيق اهدافه .  
٢ - رفع المستوى الثقافى للعمال عن طريق الدورات التثقيفية والنشر والاعلام .

٣ - رفع الكفاية المهنية للعمال والارتقاء بمستواهم المهنى والفنى وتشجيع الكفاءات وصيانة ودعم المال العام وحماية وسائل الانتاج .

٤ - رفع المستوى الصحى والاقتصادى والاجتماعى للاعضاء وعائلاتهم .

٥ - المشاركة فى مناقشة مشروعات خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحشد طاقات العمال من اجل تحقيق اهداف هذه الخطط والاسهام فى تنفيذها .

٦ - المشاركة فى المجالات العمالية العربية والدولية وتأكيد دور الحركة النقابية العمالية المصرية فى هذه المجالات .

ثم فصل القانون كذلك الوظائف التى يجب ان تتولاها اللجنة النقابية وهى (٣٥) :

١ - العمل على تسوية المنازعات الفردية والجماعية المتعلقة بأعضائها ولا يجوز عقد اتفاق جماعى الا بموافقة النقابة العامة .

٢ - الاشتراك فى اعداد مشروعات عقود العمل المشتركة مع النقابة العامة . ؟

(٣٤) قانون النقابات العمالية ، ص ٩ .

(٣٥) المرجع السابق ، ص ١٠ .

٣ - المشاركة في مناقشة مشروعات خطط الانتاج بالمنشأة والمعاونة في تنفيذها

٤ - ابداء الراى فى لوائح الجزاءات وغيرها من اللوائح والنظم المتعلقة

بالعاملين بالمنشأة سواء عند وضعها أو تعديلها .

٥ - تنفيذ برامج الخدمات التى تقرها النقابة العامة .

٦ - المساهمة فى أوجه النشاط الاجتماعى التى يشارك فيها العمال .

٧ - اعداد التقارير المتعلقة بنشاطها ومقترحاتها وتقديم البيانات والايضاحات التى تطلبها النقابة العامة .

أما مهام النقابة العامة فهى (٣٦) :

١ - الدفاع عن حقوق العمال ورعاية مصالحهم .

٢ - العمل على تحسين شروط وظروف العمل .

٣ - العمل على رفع مستوى العمال الثقافى والاجتماعى .

٤ - المشاركة فى وضع وتنفيذ خطط وبرامج التدريب المهنى .

٥ - الرقابة والتوجيه والمتابعة والاشراف على نشاط اللجان النقابية .

٦ - إبرام عقود العمل المشتركة على مستوى المهنة أو الصناعة والخاصة بلجانها النقابية .

٧ - ابداء الراى فى التشريعات التى تمس المهنة أو الصناعة .

٨ - الموافقة على مشروعات صناديق الادخار والزمالة والجمعيات التعاونية الاستهلاكية والانتاجية والاسكانية والنوادرى الرياضية والمصايف التى تعدها اللجان النقابية واعتماد لوائح نظمها الاساسية .

(٣٦) المرجع السابق ، ص ١١١ .

ثم يجرى دور الاتحاد العام لنقابات عمال مصر ليتولى القيام بالوظائف  
التالية (٣٧) :

١ — الدفاع عن حقوق عمال مصر ورعاية مصالحهم المشتركة والعمل على رفع  
مستواهم اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا .

٢ — وضع ميثاق الشرف الاخلاقى للعمل النقابى فى اطار المبادئ والقيم  
السائدة .

٣ — المشاركة فى مناقشة مشروعات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية  
العامة .

٤ — ابداء الراى فى مشروعات القوانين واللوائح والقرارات المتعلقة بتنظيم  
شئون العمل والعمال .

٥ — التنسيق بين النقابات العامة ومعاونتها فى تحقيق اهدافها .

٦ — انشاء وادارة المؤسسات الثقافية والعلمية والاجتماعية والتعاونية والصحية  
والانتمائية والترفيهية العمالية التى تقدم خدماتها على مستوى الجمهورية  
وتكون لهذه المؤسسات الشخصية الاعتبارية .

بقى بعد ذلك أن تترجم هذه الاهداف العامة والخطوات العريضة الى  
برامج عمل محددة ، يتولى كل تنظيم نقابى تنفيذه حسب الظروف المحيطة به  
والامكانيات المتاحة له ومن الممارسات العملية تقوم وظيفة النقابات المصرية  
على اساس اجماع على ان هذه النقابات يجب ان تتولى مهام جديدة فى مرحلة  
التطور التى تشهدها مصر فى شتى المجالات . ويقترح البعض ان تتبلور هذه

---

(٣٧) المرجع السابق ، ص ١٢ .

المهام بصفة خاصة في (٢٨) تقديم الخدمات الاجتماعية للعمال ، والتثقيف العمالي .  
والانتاج والكفاية الانتاجية ، والامن الصناعى والتدريب المهني ، والاسهام  
في التطوير الصناعى . اى أن الوظائف التى يجب أن تقوم بها النقابة لابد  
أن تتناسب مع الوظائف التى تمارسها الادارة . وان تنسجم كلها أيضا مع  
وظائف المجتمع الكبير . وأن تعمل جميعا على الوصول الى مجتمع أفضل (٣٩) ،  
حتى تتحقق الاهداف المطلوبة من تطوير وتحسين فى المستوى الاقتصادى  
والاجتماعى للعاملين ولانفراد المجتمع عموما .

### النقابة والانتاجية

عندما اجتمع المؤتمر العام الثانى للجمعية العمومية للنقابة العامة  
للعاملين بالبترول في جمهورية مصر العربية في سبتمبر ١٩٨٥ ، كانت أول فقرة  
في بيانه الختامى (٤٠) هى أن « الانتاج والعمل من أجل زيادته ودعمه وتطويره  
باستمرار هدف لا بديل عنه لتحقيق مجتمع الرفاهية والرخاء . ويؤكد المؤتمر  
— مجددا الدور الهام الذى يتحمل العمال مسئوليته في هذا الشأن » كذلك تؤكد  
الفقرة الثانية أن زيادة الانتاج ودعمه وتطويره ... لابد وأن تواكبه بنفس  
الاهمية والمقدار جهود لترشيد الاستهلاك ، وتقليل الفاقد والتلف ، والحد من  
الاستيراد مع العمل لزيادة الصادرات والحد من الانفاق إنترفى » . وأما  
الفقرة السادسة فيطالب المؤتمر فيها بضرورة « ترشيد استهلاك الطاقة في مصر  
وكذلك ترشيد استهلاك المياه » .

(٢٨) منصور فهمى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٩١ .

(٣٩) Carrell and Kuzmits, Op. Cit., P. 548.

(٤٠) مجلة عمال البترول ، العدد السابع ، السنة الثانية ، نوفمبر ١٩٨٥ ،

وهذه توصيات تدور حول رفع الكفاية الانتاجية والدور الذى يجب ان تتحمله النقابة فى ذلك . وقد سبقت الدول المتقدمة فى هذا المجال . وفى العقد الثالث والرابع والخامس من هذا القرن كانت هناك برامج محددة تنفذها النقابات الامريكية للعمال الميكانيكيين وعمال السكك الحديدية والنقل . . . لزيادة الكفاءة وتخفيض الفاقد والضائع وتحسين ظروف العمل وتوسيع نطاق الاعمال وتأكيد ولاء العاملين للشركات التى يعملون بها . كذلك حدث فى اوائل السبعينات ان قام عدد من النقابات المحلية مع عدة شركات — من خلال لجان المصنع — بتنفيذ برنامج متكامل لرفع كفاءة العمل وتدريب العمال وتحسين علاقات الادارة والعمال وتطوير ظروف العمل (٤١) . وتدل هذه البرامج والاجراءات على ان النقابات يمكن ان تلعب دورها وتؤدى واجبها فى تنمية الانتاجية وزيادتها . وانها يمكن ان تتعاون مع الادارة فى نطاق اوسع من مجرد بحث شكاوى العاملين او تظلماتهم (٤٢) . أى ان تعير الانتاجية النصيب الاكبر من اهتمامها . وتعرف انه بدون زيادة الانتاجية ، فان الطرف الخاسر ليس الادارة فقط ولكن العمال كذلك .

وفىما يلى اهم الخطوات التى يمكن ان تتبعها النقابة فى هذا الصدد :

١ — ان تكون زيادة الانتاجية أحد الاهداف الهامة التى يجب على النقابة ان تسعى لتحقيقها . وان تعتبر الانتاجية مطلباً هاماً تتحقق عن طريقه أهداف أخرى أعم واشمل لكل من العمل والعاملين .

٢ — ان تبدى النقابة الاستعداد التام للتعاون مع الادارة ، وأن تعتبر زيادة

---

(41) Beach, Op. Cit., P. 514 .

(42) J. Hinrichs, **Practical Management For Productivity** ( New York : Van Nostrand Reinhold Co., 1978 ), P. 100 .



الانتاجية مسئولية مشتركة بينها وبين الادارة ، يقوم كل منهما فيها بدور محدد لا يتعارض مع الدور الآخر .

٢ — التنسيق مع الادارة فى بحث افضل الطرق لتنفيذ البرامج والاجراءات التالية (٤٣) :

- ( أ ) الاستخدام الامثل لعناصر الانتاج .
  - (ب) الافادة القصوى من جهود العمال وتوجيهها الوجهة الصحيحة .  
للعمل الملائم .
  - (ج) تخفيض العادم والفاقد فى المواد والخامات .
  - ( د ) الاقتصاد فى الوقت بتقليل الوقت الضائع ونقاط الاختناق وتعطيل الآلات .
  - (هـ) تعميق شعور العاملين بالمسئولية ومساعدتهم على تحقيق الرضا فى الوظائف التى يشغلونها .
  - (و) تطوير وسائل واجراءات الامن الصناعى والسلامة المهنية .
  - (ز) تنمية الجوانب التنافسية للعاملين ورفع كفاءتهم الانتاجية .
  - (ح) تحفيز العاملين على الاداء بمقترحاتهم وآرائهم العملية المفيدة .
- ٤ — نشر الوعى الثقافى بين العاملين ورفع مستواهم الفكرى وتعميق التزامهم بخصوم الاهداف المشتركة بينهم وبين الادارة ، للاسهام فى تقدم المجتمع وتطويره .

٥ — توفير الفرص التعليمية للعمال ، وذلك بالتنسيق مع الجامعات والمؤسسات

التعليمية المعنية . وفحص برامج تعليم الكبار التى يمكن أن يستفيد بها العمال الذين لم تتح لهم فرص التعليم وكذلك التعليم الجامعى والدراسات العليا (٤٤) للراغبين فيها والقادرين عليها .

٦ - المشاركة فى وضع البرامج التدريبية التى ترفع مستوى كفاءة العاملين المهنية والمساعدة فى تحديد الاحتياجات التدريبية التى تمهد للتصميم الجيد للبرامج التدريبية .

٧ - تعميق الاتصالات بين الادارة والعاملين وتسهيل التفاهم بين الطرفين . ويمكن للنقابة أن تساعد العمال على تحقيق الرضا الوظيفى (٤٥) . وذلك بتوضيح موقف الادارة وامكاناتها بالنسبة للاجور والحوافز وظروف العمل .

٨ - بحث الصعوبات التى تصادف الانتاجية وتعرقل زيادتها ، والتعرف من العاملين على أسباب هذه الصعوبات وبحث اقتراحاتهم بشأنها ، والتعرف على الحلول التى تتخذها الادارة لذلك وشرحها للعاملين وحفزهم لتأييدها .

٩ - مساندة الادارة فى ادخال التغيرات التكنولوجية الملائمة ، سواء فى المعدات والآلات ، أو الطرق والاساليب ، والتعاون معها فى بحث افضل الطرق لتكيف العمال مع التغيرات الجديدة والامادة القصوى منها .

---

( 44 ) International Labor office, Thl Role of Universities in Workers Education, Geneva, 1974, P.8.

( 45 ) R. Sutermeister, People and Productivity, 2d ed. (New York : McGraw - Hill, 1978 ), Ch. 9.

١٠ - النظر الى المستقبل وبحث الفرص والمجالات المختلفة للتطوير ومناقشتها مع الادارة . وذلك من خلال النظرة الكلية للمنظمة ، ولمصالح العمل والعاملين سويا .

١١ - وضع المعايير الملائمة لتقويم الانشطة التى تؤديها النقابة ، وبحث درجات نجاحها ، والعقبات التى تصادفها ، وسبل تحسين كفاءة هذه الانشطة .

### خلاصة

كانت نقابات العمال ودورها فى زيادة الانتاجية محور اهتمامنا فى هذا الفصل . فعالجنا نشأة النقابات وذكرنا الاسباب الهامة التى ادت الى ظهورها . وهى ممارسات اصحاب الاعمال عقب الثورة الصناعية والسنوات التى تلتها - من تشغيل النساء والاطفال وطول ساعات العمل وانخفاض الاجور وسوء ظروف العمل المحيطة بالعاملين . وقلنا ان ذلك جعل العاملين يكونون فيما بينهم تنظيما غير رسمى ، لكى يناقشوا احوالهم ويضعوا العلاج الملائم لها فى مواجهة اصحاب الاعمال . ثم أخذ التنظيم غير الرسمى يتطور ويأخذ صيغة منتظمة شبه رسمية ، حتى تحول الى كيان مستقل يعرف بالنقابة . وأقبل العاملون على عضوية هذه المنظمة الجديدة التى تمثلهم لاصحاب الاعمال وتتكلم باسمهم وتدافع عن حقوقهم وتحديث التوازن المطلوب فى علاقات العمل وتحقق الدرجة الواجبة من الرفاهية التى يطلبها العاملون .

ثم اشرنا سؤالا هاما عما اذا كانت النقابة توجد وتقوى وتمارس وظائفها اذا كانت الادارة ناجحة تحقق للعاملين اشباع حاجاتهم . وعرضنا الاجابة التى نعدها كل من تايلور ومايو فى مدرستى الادارة العلمية والعلاقات الانسانية .

والتي كانت تدور حول عدم أهمية النقابة واختفاء الحاجة اليها اذا نجحت الادارة في تحقيق رضا العاملين بالدرجة المطلوبة . وكانت السبيل لذلك عند تايلور اتباع الاسلوب العلمى فى دراسة العمل وتوصيفه وتنظيمه والاختيار السليم للعمال وتدريبهم وتحفيزهم بالاجور والمكافآت المادية التى يجب أن تزيد بزيادة انتاجيتهم . هذا بالإضافة الى الثورة العقلية التى يجب أن تسود تفكير الطرفين — الادارة والعاملين — وتحكم علاقاتهم . تلك الثورة التى تتلخص فى عدم التنازع حول فائض الانتاج وعائد الاعمال . ولكن توجيه الاهتمام والجهود لرفع الانتاجية وزيادة حجم الفائض حتى يحصل كل طرف على ما يريد والى جانب هذا فان للادارة وظيفة محددة وحقوقا لا يجب أن يتدخل فيها الآخرون .

ثم قدمنا اجابة مايو عن نفس السؤال ، والتي كانت شبيهة بتلك التى اوردها سلفه . وهى أن الادارة اذا قامت بدراسة الجانب الانسانى واشباع حاجات العاملين ، النفسية والاجتماعية الى جانب الحاجات المادية ، فانها تحقق بذلك انسجام العاملين ورضاهم ، ومن ثم التعاون معها لزيادة الانتاجية وتحقيق العمل . وقد اتفق الباحثان أن الادارة اذا نجحت فى مهمتها — عن طريق الادارة العلمية عند الاول والعلاقات الانسانية عند الاخير — فان العاملين لن يحفلوا بالنقابة ، فلا تجد هذه وظيفة تؤديها ، فتضعف أهميتها وينحسر وجودها . وأوضحنا أن الواقع لم يؤيد ذلك ، بل كان العكس هو الصحيح اذ ترعرعت النقابات وقويت واتسع نفوذها وتشعب تدخلها فى شئون كثيرة واصبحت تشكل قوة ضاغطة على الادارة . كما اقبل العمال على عضويتها وراوا فيها كيانا يمثلهم ويحمل الآخرين على احترام حقوقهم . وانتقلنا بعد ذلك الى الاسباب وراء انضمام العمال لعضوية نقاباتهم .

ورأينا أن الوظيفة الدفاعية لم تعد السبب الوحيد أو الاساسى للاقبال على النقابة . وانما توجد عوامل أخرى الى جانبها . وهى اشباع مجموعة من الحاجات الاجتماعية والنفسية والذهنية — وهى نفس الاسباب التى يكون بها العمال مجموعات العمل غير الرسمية . بالإضافة الى دوافع تحسين الاحوال الاقتصادية وظروف العمل والاستقرار الوظيفى وتوفير المساواة والعدالة ، ثم الضغوط التى تمارس على العامل لينضم الى النقابة . وأوضحنا — من جانب آخر أن عدم رضا العاملين قد يكون هو السبب فى التحاقهم بالنقابة . أما الذين يجدون درجات الرضا الوظيفى التى يطمعون فيها فانهم يفضلون عدم الانضمام الى النقابة . وهناك كذلك أولئك العاملون الذين لا يقبلون فكرة النقابة . أما لانهم يثأرون الى إحتياج الإدارة . أو انهم يرون فى النقابة بعض العيوب مثل تشجيع العامل المنخفض الانتاجية وتعطيل الابداع . أو انهم يفضلون الاستقلال والمبادرة الفردية وعدم الاعتماد على طرف آخر . أو لانهم يعتقدون أن النقابة تشمل طبقة العمال . وعلى هذا أكدنا أن الانضمام للنقابة أو عدمه — وهو الحق الذى يكفله القانون المصرى للعامل — يتأثر بمجموعة من العناصر هى وجهات نظر العاملين ، والحاجات التى يريدون اشباعها ونوع وظائفهم والمراحل الزمنية من حياتهم الوظيفية والظروف المحيطة .

ثم تناولنا وظائف النقابة ، وعرفنا النقابة بأنها منظمة اجتماعية عمالية ذات شخصية اعتبارية تهدف الى تحقيق مصالح العاملين من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية . وعرضنا للتشكيل النقابى فى مصر . والذى يتكون من ثلاثة مستويات : اللجنة النقابية المهنية ، والنقابة العامة لعمال صناعة أو مهنة معينة ، والاتحاد العام للنقابات . وأوردنا قائمة بالوظائف التى تقوم بها النقابات فى إنجلترا وأمريكا ويوغسلافيا وروسيا . ورأينا تشابها فى هذه

الوظائف الرئيسية مثل المساومة الجماعية ، والتتقيف العمالى ، والتدريب لرفع الكفاءة المهنية ، بالإضافة الى المهام الاجتماعية والترفيهية . وذكرنا ان العامل يعتبر عضواً فى منظمتين ، الشركة التى يشغل فيها وظيفته والنقابة التى ينضم لعضويتها .. الاولى يكسب منها معيشته ويحقق ذاته ، والاخرى توفر له حقوقه وتقوى مركزه التفاوضى . وذكرنا كذلك ان الوظائف التى تمارسها النقابة تتأثر بوجهات نظر كل من الادارة والنقابة عن بعضها . فاذا كانت نظرة الطرفين ايجابية ببناء كانت وظائف النقابة كذلك . اما اذا كانت سلبية عدائية فان ذلك يعطل وظائف النقابة ويثير فيها الجانب الدفاعى اكثر من الجانب التعاونى .

وعرضنا لأمثلة من هاتين النظرتين — الايجابية والسلبية . فبينما يرى بعض المديرين النقابة عاملاً مساعداً ، وترى قيادات النقابات أن الأخيرة يجب أن تؤدي دوراً ملموساً فى خدمة المجتمع الكبير ، نجد من جهة أخرى أن النقابة تنظر الى الإدارة فى بعض الأحيان على أن كل ههما تحقيق الارباح واستغلال جهود العاملين . وتنظر الإدارة الى النقابة كذلك على أنها جهة خارجية تريد أن تسيطر على الموقف وتعطل نتائج الاعمال وتفرق ولاء العمال . ثم فكرنا ان هناك بعض المزايا والمشكلات التى تترتب على وجود النقابة . ومثل الاولى توفير الاستقرار والمساعدة على اتخاذ القرارات الملائمة . ومثل الأخيرة التدخل فى أمور الإدارة وعدم المرونة واثارة النزاع . وقلنا أيضاً ان بعض النقابات لا تريد أن تتعاون مع الإدارة خشية اضعاف مركزها التفاوضى والتنازل عن دورها للإدارة . واكدنا ان منطق التعاون والتحديد الواضح للدور والاتفاق على الهدف ، يمكن أن يحقق علاقة ايجابية ببناء بين الطرفين .

وأوردنا هدف المنظمات النقابية في مصر والوظائف التي تقوم بها كل من اللجنة النقابية والنقابة العامة والاتحاد العام لنقابات عمال مصر ، كما حددها قانون النقابات العمالية . وراينا أن هذه الوظائف تتبلور بصفة رئيسية في تسوية المنازعات ورفع المستوى الثقافي والاجتماعي والصحي والاقتصادي للعاملين ، ورعاية حقوقهم ورفع كفاءتهم المهنية وحماية وسائل الانتاج . وقلنا انه يجب أن تترجم هذه الاهداف والوظائف الرئيسية الى برامج وخطط عمل محددة تقوم بها المنظمات النقابية للاسهام في تطوير المجتمع وخدمة أهدافه العريضة .

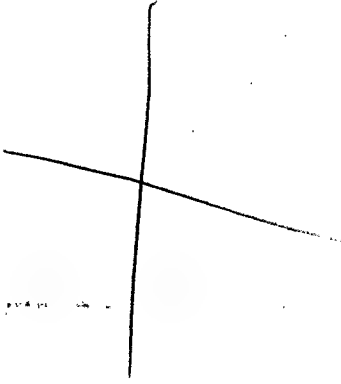
وأخيرا عرضنا للواجبات التي يمكن أن تقوم بها النقابات العمالية لرفع الانتاجية . وهى وضع زيادة الانتاجية ضمن أهدافها الرئيسية . والاستعداد للتعاون مع الادارة في ذلك . والبحث معها عن أفضل الطرق للاستخدام الأمثل لموارد الانتاج ، وتوجيه جهود العمال الوجهة السليمة ، وتقليل العادم والفاقد والضائع في الوقت والخامات والآلات ، وتعميق شعور العاملين بالمسئولية ، وتطوير وسائل الامن الصناعى ، وتنمية الكفاية المهنية للعاملين . ورفع مستواهم الفكرى والمهنى . والمشاركة في وضع البرامج التدريبية وتعميق الاتصالات بين الادارة والعاملين . وبحث العقبات التي تحول دون زيادة الانتاجية وطرق التغلب عليها . ومساندة الادارة في ادخال التغيرات التكنولوجية . وتلمس فرص التحسين والتطوير . ووضع المعايير الملائمة لتقويم فعالية الأنشطة التي تقوم بها النقابة .

## الفصل السادس

نحو انتاجية افضل ...







## اهداف الفصل

- ١ - التأمل في قضية الانتاجية .
- ٢ - وضع تصور لتحسينها وتطويرها .



## خطة زيادة الانتاجية

من الاهمية بمكان ان تضع الادارة خطة متكاملة لزيادة الانتاجية ، تبدأ بتحديد الاهداف - الرئيسية والفرعية ، الكلية والجزئية ، بحيث تتعرف الادارات والاقسام والوحدات على اهدافها ، ومن ثم يتعرف الافراد الذين يعملون في هذه الادارات على اهداف وظائفهم ، والعلاقة بين هذه الاهداف وبعضها ومراحلها وتوقيتها . ويجب ان تكون هذه الاهداف (١) واضحة مكتوبة ، متناسقة متكاملة ، غير متناقضة او مزدوجة ، واقعية قابلة للتحقيق ، متسلسلة منطقيا في سلم الاهمية والاولويات ، قابلة للقياس الكمي والنوعي والزمني ، موجهة نحو التحسين والتطوير ، محققة لاقصى عائد ممكن . مرشدة الى وسائل تحقيقها دالة على الامكانات اللازمة لها واستغلالها الاستغلال الاقتصادي محفزة للافراد مثيرة لديهم دافع التحدى والطموح ، قابلة للتغير والتطوير .

ومن الاهمية ان تأخذ الادارة في حسابها الاهداف الطويلة والقصيرة الاجل ، وتنسق بينها لزيادة الانتاجية . فكما وجبت جبرمين سعد في دراستها التجريبية (٢) ان استراتيجية الادارة التى تأخذ في الحسبان الاهداف الطويلة الاجل افضل من تلك التى تركز على الارباح فى الاجل القصير . وأن الاستراتيجية التى تعنى بالاهداف القريبة والبعيدة المدى سويا ، افضل من تلك التى تركز

---

(١) على محمد عبد الوهاب ، الإدارة بالاهداف ، مرجع سبق ذكره ، ص ٩٨ .  
(٢) G. Saad , « Management Strategies and Productivity Improvement : An Experimental Studg » , Nortneast Aids 1984 Proceedings, 13 th Annual Regional Conference, American Inst. For Decision Sciences, Boston : April 12 13, 1984. P. 255

على بعد زمنى واحد فقط. هذا بالإضافة الى ضرورة التنسيق بين الاهداف المحددة والخطة الموضوعية لبلوغها . حيث أن عدم الاتساق بين هذه وتلك يعد سببا رئيسيا في تدهور الانتاجية . كما يجب عناية الخطة بتحسين الجودة ، واجراء البحوث والتطوير .

ويجب أن تولى الادارة عنايتها لاربعة انواع من الاهداف . الاول هو الاهداف الوظيفية العادية التى تشق من واقع الوصف الوظيفى . وهى أساسية لاداء الوظيفة على الوجه المطلوب ( مثلا انتاج عدد معين من القطع فى الساعة بمواصفات محددة .. مراجعة عدد معين من القيود المحاسبية ... انتهاء اجراءات استخراج جواز السفر فى وقت محدد .. ) وتوضع هذه الاهداف بعد دراسة واعية للوظيفة وأعبائها الأساسية المتكررة ، والإضافية وغير العادية ، وظروف الاداء ، والمجهود الجسمى والعقلى والمطلوب لادائها ، والشروط الواجب توفرها فى شغلها ، والخامات والمعدات والادوات اللازمة لها ، والخدمات والمساعدات الاخرى - المادية والاستشارية - التى تستعملها من الوظائف الاخرى فى نفس الادارة او الادارات الاخرى . وتنفيذ فى هذا المجال دراسة الحركة والزمن ، حيث تسهل تحديد الاهداف الواقعية للوظيفة . كما أن أسلوب الاثراء الوظيفى (٣) وهو تنوع واجبات الوظيفة ومسئولياتها وتغيير أعبائها لمقابلة احتياجات الموظف للتنمية والتطوير وإثبات الذات واحترام النفس وتقدير الآخرين ، يفيد فى تعديل الاهداف الوظيفية العادية ويعمل على تجديدها وتوجيهها المستمر نحو زيادة الانتاجية .

---

(٣) انظر على محمد عبد الوهاب ، العلاقات الإنسانية ... مرجع سبق ذكره ، المبحث الثالث .

أما النوع الثانى من الاهداف فهو اهداف حل المشكلات ، والذي توجه الجهود فيه نحو حل مشكلة أو علاج انحراف أو ازالة عقبة اعترضت التنفيذ وعطلت الوصول الى النتائج المرغوبة أو تسببت فى تحقيق نتائج مخالفة . ولا بد هنا من تأكيد تضافر جهود العاملين مع الادارة ، وتعاون النقابة أحيانا ، لحل المشكلات التى تواجه الانتاجية ، والتخفيف من حدتها وتجنب تكرار حدوثها .

ويجىء النوع الثالث من الاهداف ليؤكد ضرورة التقدم للامام ، لانه الاهداف الابتكارية أو التطويرية ، والتى تضع فى محور اهتمام كل من الادارة والعاملين ، التحسين والتطوير فى كل مجال ممكن . مثل طرق العمل واجراءاته ، والآلات والخامات المستخدمة فى الانتاج ، ومواصفات السلع أو الخدمات المقدمة وطريقة عرضها والاعلان عنها وأساليب جذب المستهلكين وتوسيع رقعة السوق ... ان هذا النوع من الاهداف هو الذى وفق الله به الشركات الكبرى فى الدول الغربية الى الانطلاق الى آفاق جديدة وبلوغ مستويات راقية من الاداء وتحقيق اختراعات كثيرة ، لم تكن ممكنة التحقيق لولا هذه النظرة التطويرية . واخيرا فهناك الاهداف الشخصية ، أى الاهداف التى يرمى الافراد لتحقيقها لانفسهم ، مثل التنمية والتطوير ، وتنويع المعارف وتوسيع المدارك والمهارات ، واثبات الذات والرقى والتقدم . وهذا ما توليه الادارة بالاهداف قدرا كبيرا من اهتمامها ، وتعمل على التنسيق بين اهداف الافراد واهداف المنظمة وتحقيق التكامل بينها بحيث يحصل الافراد على اشباع حاجاتهم عن طريق تحقيق مصلحة العمل ، وتحقق أهداف العمل من خلال أهداف الافراد . ان مثل هذا التكامل يساعد على اندماج الافراد فى المنظمة ، وتعميق شعورهم بالولاء ، ثم الالتزام أو

المسئولية ، ومن ثم اعتبار أنفسهم أعضاء فى المنظمة ، الامر الذى يدفعهم الى مزيد من الجهود لتحسين الانتاجية ، التى يقتنعون بأنها هدف مشترك بينهم وبين الادارة .

وتتضمن خطة زيادة الانتاجية مجالات النتائج الرئيسية — اذا كانت الادارة تتبع منهج الادارة بالاهداف . هذه المجالات التى تعتبر مناطق للفعالية . اى الجوانب التى توضع الاهداف بقصد تطويرها وتحسين الانتاجية فيها . فیسأل المدير أو المشرّف نفسه : أين يمكن زيادة الانتاجية ، ماهى الجوانب التى يمكن تخفيض التكاليف فيها أو اختصار الوقت أو تقليل الاعطال أو تفادى نقاط الاختناق ، ماهى العناصر التى يمكن استغلالها لرفع الروح المعنوية للافراد ، ما هى انسب الطرق لتكثيف العائد من الحوافز المقدمة للعاملين ... وتوضح مجالات النتائج للمناصب والوظائف المختلفة ، وتوضح الجوانب الرئيسية للوظيفة ، وتشمل كافة الاجزاء الهامة لهذه الوظيفة .

وتحدد لكل نتيجة أو منطقة فعالية معايير لقياس ما يتحقق منها . وتنقسم هذه المعايير الى كمية ونوعية . فأما الاولى فهى تعبر رقمى عن النتائج المحصلة ، وأما الثانية فهى حكمية أو تقديرية . ويحسن الاستناد الى المعايير الكمية ، واستخدام النوعية فى أضيق نطاق مع توخى الحذر وعدم التحيز عند تطبيقها . ويجب ان تتوفر فى المعايير عدة شروط . هى ان تكون مكتوبة وواضحة ومفهومة وواقعية ممكنة التحقيق ، وأن يشترك الافراد فى تحديدها ، وان تتطور مع حدوث التغيرات ، وان تكون منسقة مع بعضها ( معايير الجودة مع السرعة مثلا ) وان تكون موضوعية دقيقة تتوفر فيها خصائص الصدق والثبات والاقتصاد والشمول .

وبعد ذلك توضع خطة أو برنامج عمل متكامل لتحقيق الاهداف المحددة ومقابلة

المعايير الموضوعية . وذلك بمشاركة العاملين على المستويات الادارية المختلفة وعلى قدر استطاعتهم . وتتوقف قدرة العاملين على المشاركة ، على مجموعة من العوامل هى تخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية . والمعلومات المتوفرة حول الموضوع، المبحوث . والوقت المتاح للمشاركة . كما أن رغبة العاملين فى المشاركة تتحدد بمدى اهتمامهم بالقضية المثارة ، والمناخ الذى توفره لهم الادارة — من حيث كونه ديمقراطيا صحيا او تعسفيا مخيفاً، ومدى الجدية فى الاستماع الى الآراء والاقتراحات المختلفة واستعداد الادارة لتطبيق النافع منها . هذا بالإضافة الى درجة انسجام الفرد مع وظيفته ، حيث أنه كلما زادت درجة التوافق بين الشخص والوظيفة ، زادت رغبته فى تحسينها وتطويرها ومن ثم الادلاء بالمقترحات العملية المفيدة فى هذا الشأن . أما اذا لم يكن هناك انسجام بين الطرفين ، فإن الفرد لا يشغل باله بتحسين ادائه أو تطوير وظيفته . وخاصة اذا كان يبحث عن وظيفة اخرى ويتربص الفرصة السانحة للتحويل اليها .

وفى التدريب كثيراً فى صقل مهارات الافراد للمشاركة فى خطة تحسين الانتاجية ، وذلك من الناحيتين الفنية والانسانية . فاما الاولى فلان من أهداف التدريب ومهامه صقل المهارات الفنية لدى الافراد وتعزيزها بالمعرفة النظرية والتجربة العملية اللازمة . وأما الثانية فلان التدريب ينمى مهارات الاتصال ويعمق قدرة الفرد على الانصات ، والحديث ، وفهم الآخرين ، وتبادل المعلومات . ولا شك أن خطة تطوير الانتاجية تتطلب الناحيتين الفنية والانسانية . اذ يدلى المشاركون باقتراحاتهم فيما يخص التكنولوجيا المستخدمة من آلات ومعدات ، وطرق وأساليب . وهم فى ذلك يتحدثون وينصتون ويناقشون ويعرضون حججهم ويمثلون آراء الآخرين ... ولكى يؤدى التدريب مهمته



بالفعالية المطلوبة فلا بد أن يكون مبنيا على احتياجات فعلية واضحة ومحددة .  
وهي تلك المهارات أو المعلومات أو الاتجاهات أو نواحي السلوك ، التي يحتاج  
الفرد لتنميتها أو تكملتها أو صقلها أو علاجها أو تغييرها .

وقد ينتج عن المشاركة نزاع أو صراع بين المشاركين ، وهذا أمر طبيعي ،  
فقد يختلفون على الاهداف أو في المبادئ والقيم ، ويتنازعون حول المصالح  
المختلفة أو بسبب النوايا الخفية والظاهرة أو حول طرق تحقيق الاهداف  
والامكانيات اللازمة لها . ويدور الصراع اما بين الادارة والافراد ، أو بين الادارة  
والنقابة ، أو بين الافراد وبعضهم بعضا ، أو بين الادارات والاقسام ... ورغم  
أن مايو رأى أن النزاع ظاهرة غير صحية وأنها لا يجب أن تنفشي في المنظمات ،  
إلا أن للنزاع بضعة جوانب ايجابية . فيمكن أن تحقق المنظمة عن طريقه  
مزايا (٤) تصحيح العلاقات بين الاطراف المتنازعين ، وتحديد الادوار المختلفة  
للادارات والاقسام وتعريف « الحدود » بينها ، وامتصاص الاحباط والقلق  
الذي قد ينتج عن ضغط العمل والجهود المستمرة وعدم التمكن من تحقيق  
نتائج معينة .. أن النزاع هنا بمثابة صمام امان للتخلص من الاحباط أو الشحنة  
الزائدة منه . هذا بالإضافة الى أن النزاع — إذا لم يتعد الحدود المعقولة  
قد يؤدي الى اشغال المنافسة والحماس بين المتنازعين ، وتوليد الافكار  
البناءة والحلول الجديدة للمشكلات الموجودة .

وتتغلب المشاركة الصريحة المفتوحة المباشرة على مشكلات الصراع —  
بعكس الطرق الاخرى التي قد يميل اليها البعض مثل المساومة والمناورة —  
حيث أنها تحضر الاطراف المتصارعة للمواجهة والتفاهم والاتفاق .

---

(4) M. Wellin Behavior Technology : A New Approach To Managing  
People at Work ( Aldershot Hants, England : Cower, 1984 ) P. 150 .

وهناك قنوات كثيرة يمكن تحقيق المشاركة الفعالة من خلالها ، بعضها  
رسمى والآخر غير رسمى ، وبعضها أفقى والآخر رأسى . ومن امثلة هذه  
القنوات (٥) :

١ — الاجتماعات واللقاءات الدورية التى يعقدها المدير أو المشرف مع مرعوسيه ،  
والتي يبحث فيها مشكلات الانتاجية — من جوانبها الفنية والنفسية  
والتنظيمية . ويمكن أن تنتج مثل هذه اللقاءات نتائج ايجابية جدا ، اذا  
توفرت فيها روح الصداقة والصراحة والثقة والتفاهم ، وقبل هذا كله  
الاتفاق على هدف مشترك والرغبة والاستعداد لبذل الجهود اللازمة  
لبلوغه .

٢ — قرارات الجماعة ، ويقصد بها أن يسند المشرف لمرعوسيه حل مشكلة  
معينة .. مثلا نقاط الاختناق فى دورة سير العمل وأسبابها وسبل  
علاجها . وقد يشترك المشرف فى جلسات الجماعة عند مناقشة المشكلة  
او يشترك فى بعضها دون الآخر او يترك الجماعة تمارس وظيفتها ويحضر  
اجتماعهم الاخير الذى يمكن أن يقرروا فيه الحل المناسب ويتفقوا عليه  
٣ — مجالس الادارة ، والتي يشترك فيها اعضاء من العاملين يستطيعون التعبير  
عن مشكلات الانتاجية ويدلون بالمعلومات اللازمة عنها ويقدمون الاقتراحات  
الملائمة ويشتركون مع بقية الاعضاء فى مناقشتها والوصول الى الحلول  
الملائمة بشأنها . وقد اتبعت الشركات الامريكية اسلوبا يعرف بمجلس  
الادارة المصغر او الادارة المتعددة (٦) . والذي يعد تدريبا للصف الادارى

- 
- (٥) على محمد عبد الوهاب ، الموسوعة العلمية والعملية ... ، مرجع سبق  
ذكره ، ص ٣٤٦ — ٣٤٧ .  
(٦) على محمد عبد الوهاب ، التدريب والتطوير ، الرياض : معهد الادارة  
العامة ، ١٩٨١ ، ص ١٣٧ .

الثانى . وبمقتضاه يجتمع اعضاء المجلس المصغر الذى يكونون من رؤساء الاقسام ، وينظرون فى المشكلات والقضايا التى ستعرض بعد ذلك على مجلس الادارة الاصلى ، ويناقشونها ويتخذون فيها التوصيات اللازمة ويرفعونها الى ذلك المجلس . وقد اثبتت التجارب ان مثل هذا الاجراء — الى جانب كونه أسلوبا تدريبيا — فانه يحقق نتائج ايجابية كثيرة ويسهم فى حل مشكلات الانتاجية بشكل فعال .

٤ — اللجان ، والتى تكونها الادارة على اساس دائم او مؤقت ، لبحث امور او حل مشكلات معينة والوصول الى اقتراحات وتوصيات بشأنها . ويمكن ان تقوم اللجان — اذا خرجت عن الاطار التقليدى الذى نراه فى كثير من الاحيان — بدور هام فى زيادة الانتاجية والتفكير فى افضل الطرق لتحسينها .

٥ — فرق العمل والمصفوفة التنظيمية . وتعد هذه اكثر حيوية من اللجان ، حيث تتكون من عدد من الافراد متنوعى المهارات يشغلون مناصب مختلفة على الهيكل التنظيمى — فقد يرأس المصفوفة شخص يشغل منصبا ادى من مناصب بعض الاعضاء — وذلك للقيام بمشروع معين ، وتوفير للاعضاء فرص وضع خبراتهم وتجاربهم موضع التطبيق . كما تقوى علاقاتهم ببعضهم وتنشر نوعا من التفاهم والتعاون لحل المشكلات .

٦ — نظم الاقتراحات . والتى يمكن ان تأتى بنتائج طيبة اذا احسنت ادارتها . وذلك عن طريق شرح اجراءات تقديم الاقتراحات ، والجهات التى يجب تقديم الاقتراحات اليها ، والخطوات التى تتبعها الادارة لدراسة المقترحات المقدمة وشروط الاخذ بها او اسباب عدم تنفيذها ، واعلام

الفرد بنتيجة دراسة اقتراحه وتقديم المكافآت — المادية والمعنوية —  
الملائمة .

٧ — استقصاء الآراء . وتلجأ الإدارة اليه للتعرف على اتجاهات العاملين نحو  
مجموعة من العناصر ، كالأجور والحوافز ومعاملة المشرفين المباشرين  
وظروف العمل وسبل تحسين الانتاجية ، الى غير ذلك من الامور التى  
يهم الإدارة أن تتعرف عليها . ويكون ذلك نوعا من التقويم والمراجعة  
للسياسات التى تمارسها الإدارة بشأن هذه العناصر . ويمكن أن يوزع  
الاستقصاء على العاملين ليجيبوا عن الاسئلة التى يتضمنها أو أن  
تجرى مقابلات يعقدها المشرفون أو خبراء متخصصون ، والتى قد تكون  
مقابلات موجهة تلقى فيها أسئلة محددة على المستقصى منهم ، أو غير موجهة  
تثار فيها نقاط معينة ويترك المستقصى منهم يتكلمون عنها .

٨ — اجتماعات الإدارة والنقابة . ويبحث الطرفان فى هذه الاجتماعات عددا  
من المشكلات ، ويحاولان الوصول الى الحلول الملائمة فيها . وكما  
أكدنا فى الفصل السابق فإن روح التعاون يجب أن تسود كلا من أعضاء  
الإدارة والنقابة حتى تتولد الافكار الحية التى تفيد الانتاجية .

٩ — والى جانب هذه الصور الرسمية للمشاركة فهناك قنوات الاتصال غير  
الرسمية ، بين العاملين وبعضهم ، وبين المشرفين والعاملين ، والتى  
قد تكون معززة للطرق الرسمية اذا كان التنظيم الرسمى منسجما ومتقفا  
مع الإدارة ، ويعمل لنفس الاهداف التى تسعى الإدارة اليها .

وقد اتبع عدد من الشركات الامريكية طريقة المشاركة لتحسين

الانتاجية (٧) . فلكى تطور احدى الشركات الكبيرة للنضاء الجودة النوعية لانتاجها ، استحدثت أسلوب حل المشكلات بواسطة إجماعات العمل ، وما يتضمنه ذلك من تحديد الاهداف وتدريب العاملين والتغذية العكسية للمعلومات . وقد تمخضت عن إجماعات العاملين افكار ومقترحات مفيدة أسفرت عن تحسين ملموس فى جودة الانتاجية . كذلك اتبعت شركة أخرى أسلوب اللجان المشتركة من الادارة والنفابة لحل المشكلات ، أسفرت عن انخفاض ملحوظ فى الشكاوى والغياب والتالف ومشكلات الانتاج . واستخدمت شركة ثالثة طريقة الاتصالات المفتوحة بين الادارة والعاملين واشراك هؤلاء فى اتخاذ القرارات وحصلت من ذلك على انخفاض كبير فى معدل دوران العمل والغياب والمرتجعات . كذلك استطاعت شركة آى . بى . ام ، أن تحصل على زيادة كبيرة فى انتاجية المبرمجين وتحسين فى جودة نظام الترميز ، وتخفيض الاخطاء الكودية . وذلك بوضع خطوات واجراءات محددة ومنظمة للعمل ، وبتأليف فرق العمل من المبرمجين ونشر روح الالتزام بينهم وتحقيق الاهداف العامة للشركة ، والتعاون بين قائد الفريق والاعضاء لمراجعة العمل والتأكد من سلامة تصميم الخطة ودور كل مبرمج فيها ، ومقارنة المنفذ بالمخطط وقياس التقدم نحو الهدف .

وقد طبق فى مصر مشروع تحسين الانتاجية ، حيث استعانت الشركات الكبرى بخدمات استشاريين متخصصين . واتبعت فى ذلك ثلاث مراحل (٨) .

(٧) Hinrichs, Op. Cit., P. 172 - 173.

(٨) عمرو موسى ، « دوره تحسين الانتاجية : مدخل تطبيقى فى التطوير التنظيمى فى العالم العربى — تجربة مصرية » . دراسة بحثية مقدمة لاجتماع خبراء التطوير التنظيمى ، مشروع الامم المتحدة ، عمان : ٢٢ - ٢٦ ديسمبر ١٩٨٥ ، ص ٨ - ١٠ .

كانت اولاهما تشخيص المشكلة ووضع اطار للفرص الممكنة لزيادة الانتاجية بالشركة ، وذلك لتحديد هذه الفرص بوضوح والتزام الادارة العليا بخطة التحسين ووضع البرامج اللازمة لذلك . وقد تمت في هذه المرحلة عدة خطوات هي مقابلات فريق الاستشارة مع رئيس الشركة والمضاء الادارة العليا ، ووضع التشخيص المبدئى وتكوين فرق عمل لتحسين مجالات وفرص التطوير ، ووضع تقرير بذلك . اما المرحلة الثانية فكانت وضع خطة متعمقة لافضل الطرق للاستفادة من فرص التحسين التى حددت في المرحلة الاولى ، وتحديد الاطار اللازم للتغيير المطلوب ، ووضع المعايير لقياس النتائج المحصلة . وقد تضمنت هذه المرحلة جميع البيانات اللازمة وتكوين فرق عمل لحل المشكلات وتطوير طاقم الادارة ، وللتدريب للفنى ووضع الخطة في صورتها النهائية بحيث تكون جاهزة للتنفيذ وذلك ما تولته المرحلة الثالثة ، وقد تم فيها جمع البيانات عن سير الخطة بجزئياتها وخطواتها المختلفة ، ومتابعة النتائج وتقويم فعاليتها برنامج التطوير .

وتشير النتائج الاولى لمشروع تحسين الانتاجية الذى انتهى في آخر عام ١٩٨٥ ، وطبق في ٣٤ شركة مصرية ، منها ٦٨٪ بالقطاع العام ، ٣٢٪ بالقطاع الخاص ، في صناعات الغزل والنسيج ، والسلع الغذائية ، ومواد البناء . والمنتجات الكيماوية والكهربائية ، والسياحة والانشاءات ، والمعادن ، الى الحصول على المزايا الآتية (٩) : زيادة المخرجات ، وزيادة المبيعات عن طريق تحسين المنتج وتدريب رجال البيع ، وانخفاض التكاليف ، وتقليل المخزون الراكد ، وخفض اعطال الآلات والضياع في الخامات ، وتقليل المواد

(٩) الرجوع السابق ، ص ١١٠ .

المشترة الزائدة عن الحاجة ، وتحسين الجودة ووضع معايير دقيقة للانتاج ، وتعديل تصميم المصنع ورفع كفاءة الصيانة وتحسين تداول الخامات .

وقد اثبتت البحوث أن المشاركة الفعالة من جانب المديرين والافراد تحقق نتائج ملموسة في زيادة الانتاجية — بأبعادها المختلفة ، الكمية والنوعية وعنصرى الوقت والتكاليف . وربما كانت الثقة الكبيرة التى تعطيها الادارة للافراد عاملا هاما في جذب اهتمامهم لزيادة الانتاجية . فكما توضح شركة آى . بى . ام ، أن فلسفتها هى احترام الفرد ، وذلك يشغل الجزء الاكبر من وقت الادارة . كما تتبلور فلسفة شركة تكساس انسترومنت في أنها تنظر الى العامل على أنه مصدر افكار ، وليس فقط يدا عاملة (١٠) . بينما انخفضت الروح المعنوية والانتاجية وزاد معدل دوران العمل في احدى الشركات الكبيرة التى قام المؤلف بدراستها (١١) ، وذلك بسبب مقاومة الادارة للتنظيم غير الرسمى وعدم ثقتها في نوايا العاملين ، واعتقاد المديرين في نظرية الابوة — وهى أن واجب الافراد هو الطاعة التامة والتنفيذ الجرفى لاوامر الادارة رنواهيها .

ويشرح بيترز وزميله ووترمان في كتابهما : البحث عن الامتياز ، ان الشركات العملاقة الناجحة مثل مك دونالد وآى . بى . ام ، وتكساس انسترومنت ، ودانا .. قد استخدمت دعامة لنجاحها برنامج « الانتاجية

---

(10) T. Peters and R. Waterman, In Search of Excellence : Lessons From America's Best - Run Companies ( New York : Warner Books, 1982 ) , P. 15 .

(١١) على محمد عبد الوهاب ، « التطوير التنظيمى — بعض التجارب العربية » . دراسة بحثية مقدمة لاجتماع خبراء التطوير التنظيمى ، مشروع الامم المتحدة ، عمان : ٢٢ — ٢٦ ديسمبر ١٩٨٥ ، ص ١٧ .

من خلال العاملين » . ذلك البرنامج الذى يعبق وعى الافراد ، ويزيد اقتناعهم بأن جهودهم المتميزة ضرورية جدا لزيادة الانتاجية ولمشاركتهم فى جنى ثمار نجاح هذه الشركات . كما يوضحان أن الانتاجية فى اليابان تركز على علاقات انسانية طيبة قوامها الاخلاص والالتزام — من خلال التدرب الكفاء — واعتبار نجاح الشركة نجاحا للافراد . وكما يقول احد اليابانيين : نحن نختلف عن بقية العالم فى أن موردنا الطبيعى الوحيد هو العمل الجاد الذى يعمل به اليابانيون (١٢) .

وعلى هذا فان اشتراك العاملين فى التفكير والتخطيط والتنفيذ وقياس المخرجات — فى برنامج منظم ومدرّس ومحدد الاهداف لزيادة الانتاجية ، يمكن أن يحقق نتائج باهرة . ولا يكفى فى نظر بعض الباحثين اشتراك الافراد من الناحية الفنية او التخصصية فقط ، ولكن يجب أن يلتحموا مع الادارة وجدانيا وذهنيا ، أى أن تتفاعل مهاراتهم مع عقولهم وعواطفهم (١٣) . فان ذلك كفيل بأن يجعلهم يحرصون على تحقيق الاهداف المطلوبة ، وينمى عندهم الشعور بالمسئولية والالتزام والاحساس بالعضوية . والطريق الى هذا التلاحم ليست صعبة او مستحيلة ، وربما تكون على العكس سهلة وميسرة ، اذا استطاعت الادارة — كما تدل خبرة الشركات التى درسها بيترز ، ووترمان — أن تعامل الافراد على اساس من الثقة والاحترام ، وتحفزهم على التميز والظهور وتحقيق نتائج ممتازة ، وتنظر اليهم على أنهم اشخاص ناضجون (١٤) . لذلك فان البعض

(12) Ibid, P. 39 .

(13) Bain, Op. Cit., P. 196

(14) Peters & Waterman, Op. Cit., P. 277.



يعتبر الاحترام والتقدير من أولويات الانتاجية المرتفعة او متطلباتها  
الاساسية (١٥) .

ومع اننا لا نستطيع الجزم بأن الرضا أو الروح المعنوية المرتفعة تؤدي  
بالضرورة الى الانتاجية العالية ، الا ان الرضا يجعل الفرد على استعداد ليكون  
منتجا . فاذ كان الاشراف جيدا وظروف العمل ملائمة ، فان من المتوقع  
ان ترتفع الانتاجية (١٦) . وعلى هذا فان ادارة الافراد — بسياساتها وأساليبها  
الحديثة — تقع على عاتقها المساهمة في زيادة الانتاجية (١٧) . هذا بالإضافة  
الى ان الانتاجية يمكن ان تكون أيضا مصدرا للروح المعنوية العالية (١٨) .  
وذلك لما توفره للفرد من شعور بالانجاز وتحقيق الذات .

لذلك يقع على المدير أو المشرف عبء كبير هو دراسة الافراد الذين  
يعملون تحت اشرافه ، ويفهم سلوكهم والسلوك المطلوب للعمل ، حتى يفحص  
البدائل المتاحة امامه لاختيار الطريقة القيادية التي تحفز الافراد على السلوك  
المرغوب . وكذلك دراسة الظروف المحيطة بالعمل ، والظروف الاجتماعية .  
ومن ثم يكون أكثر فعالية في علاج المشكلات الانسانية (١٩) .

وقد أثار عدد من المديرين أسئلة حول ضرورة دراسة الانسان ،  
وهل معنى ذلك أن يكون المشرف عالما نفسيا لكي يقوم بهذه المهمة ، وهل

---

(15) Jac Fitz - enz, How To Measure Human Resources Management  
( New York : Mc Graw - Hil, 1984 ) P. 222.

(16) Georgl, Op. Cit P. 71.

(17) Carrell & Kuzmits, Op. Cit P. 99.

(18) Gray, Op. Cit., P. 139.

(19) Wellin, Op. Cit., P. 122.

يتوفر له الوقت أو تأييد الإدارة العليا لذلك . وقد كانت اجابة المؤلف كما يلي (٢٠) :

ان الادارة لابد ان تبدأ بدراسة الانسان ، وتتعرف على قدراته ومهاراته وأفكاره ودوافعه وخلفيته الثقافية والاجتماعية ، تماما كما تعنى بدراسة الموارد الاخرى المادية والفنية . وتعتبر المقابلة التى يجريها المشرف أو الرئيس المباشر مع الفرد عند التحاقه بوظيفة معينة ، نقطة البداية فى دراسة العنصر الانسانى . اذ يتم خلالها التعرف على العامل أو الموظف الجديد . ويستطيع المشرف فى هذه المقابلة — الى جانب تركيزه على الجوانب الفنية للعمل والتعرف على قدرات الموظف وخبراته — ان يسأل الموظف بضعة أسئلة تتعلق باتجاهاته وأفكاره ومعنى العمل عنده وتطلعاته للمستقبل ، وآرائه فى بضعة قضايا كمفهوم الانتاجية وطرق رفع الكفاية وتقويم العمل والحافز والعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وبين الموظف والزملاء وغيرها . وعلى المشرف ان ينصت لاجابات الموظف ، ويبدى اهتماما بارائه وأفكاره ، ويتركه يعبر عما يدور فى نفسه ويشجعه ان يقول ما يريد ، والا يقطعه او يسهفه ما يقول او يقلل من شأن آرائه ومعتقداته . وحتى اذا اختلف مع الموظف فى هذه الآراء والمعتقدات فعليه ان يناقشه فيها ويتعرف على اسانيد الموظف بشأنها . كما يجب على المشرف كذلك ان يعتبر كل موظف ( حالة خاصة بذاتها ) والا يعتمد الى التعميم فى مناقشته ، مستندا الى ان ( كل المصريين يفكرون هكذا ) او ان ( الموظف الجديد لا يستطيع ان يقول شيئا ذا فائدة ) ان

---

(٢٠) من مقال المؤلف : « محور الادارة .. الانسان أم العمل ؟ » الاهرام الاقتصادى ، عدد ٤٤٦ ، ١٥ مارس ١٩٧٤ ، ص ٤٤ .

كثيرا مما يقول الموظف الجديد ولا يستمع اليه المشرف جيدا قد ينعكس في أعمال الموظف وانتاجيته وعلاقاته مع الرؤساء والزملاء فيما بعد . زد على كل هذا أن من واجب المشرف أن يعتبر هذه المقابلة توجيها أو تقديما للموظف لعمله الجديد . فهو يعرفه بهذا العمل واختصاصاته ومسئوليته ، والقوانين التي تحكمه والمزايا التي تحوطه ، والمعوقات التي قد تحيط بادائه . وعلى المشرف أن يشجع الموظف على أن يسأل كل ما يريد من أسئلة تتعلق بالعمل الجديد . ويشجعه كذلك على أن يعود اليه اذا صادفته بعض المشكلات ليعطيه اجاباته وآراءه وتوجيهاته .

ولابد أن يؤكد المشرف في كل هذا شيئين : ضرورة أداء العمل بالكفاية الواجبة واشباع ما عند الموظف من دوافع واستغلال ما يحوزه من طاقات . على أن مهمة المشرف لا تنتهي عند هذا الحد ، فلا بد أن يسجل نتيجة هذه المقابلة في ملف الموظف ، أو في ملف آخر مستقل ، ويدون ملاحظاته على آراء هذا الموظف واتجاهات تفكيره ، ويحلل هذه البيانات ليعرف أثرها على الموظف والعمل والمجموعة والمنظمة جميعا . ثم يتابع المشرف ما يسجله بمرور الوقت . فكما يثبت ما يطرأ من تغيير في مؤهلات الموظف وخبراته وحالته الاجتماعية .. فعليه أن يثبت أيضا ما يستجد من تغيير في اتجاهاته وميوله ودوافعه ومستويات طموحه .

وليس ضروريا أن يكون المشرف متخصصا في علم النفس حتى يقوم بهذه المهمة . وإنما يمكن للإدارة العليا أن تدرب مشرفيها على إدارة مثل هذه المقابلات وتعلمهم كيف يسألون وينصتون ويحصلون على الاجابات وهناك طرائق كثيرة لهذا التدريب منها المناقشات ودراسة الحالات وتدريب الحساسية

وتمثيل الادوار . وبالإضافة الى هذا فان الإدارة يمكن ان تنظم للمشرفين لقاءات او مؤتمرات دورية ، يناقشون فيها مشكلاتهم ويتبادلون بشأنها الآراء والحلول ، فيتعرف المشرف بذلك على وجهات نظر المشرفين الآخرين فيما يتعلق بهذه المشكلات والطرق التي يتبعونها لمواجهتها . ثم ان المشرف من تكرار مقابله مع العاملين لابد ان يكتسب خبرة في كيفية ادارة هذه المقابلات فيحقق من الحديث والانصات وتوجيه السؤال وتحصيل الاجابات وتدوين الملاحظات واستيعاب المعاني واشتقاق الدلولات .

ان العمل لابد ان يكون بالانسان ، ولا يمكن للمشرف ان يفصل بينهما وذلك للتأثير والتأثير الشديدين لكل منهما على الآخر . وعلى هذا فان مقابلة العاملين تخدم غرضين رئيسيين :

١ - تتبع سير العمل والتأكد من سلامة ادائه ومقابله للمستويات الموضوعية والتعرف على اساليب رفع كفايته ، وبحث المشكلات التي تقلل كفايته او تعوق انسيابه .

٢ - تتبع الفرد من حيث اشباع رغباته وانسجام علاقاته والتعرف على الوسائل التي ترفع انتاجيته وتقابل احتياجاته وبحث المشكلات التي تضعف روحه المعنوية او تقلل رضاه .

ولاشك ان المشرف اذا استغل وقته استغلالاً جيداً فان في مقدوره ان يقابل من يشاء من الرؤوسين ويتفق معهم على ما يراه مناسباً من وقت امسا على أفراد او في جماعات على شكل لقاءات دورية ينظمها معهم . ولا يجب ان يغيب عن الذهن انه لكي يتحقق ما سبق ، فلا بد ان تكون الإدارة العليا مقتنعة بأهمية الدور الذي يلعبه العاملون في الانتاج . وتعرف

الادارة جيدا في الدول المتقدمة انها نسيت دراسة الانسان ، فتنهت لذلك وبدأت توليه ما تستطيع من اهتمام . كما تعرف جيدا أن واحدا من أسباب التخلف النسبي لادارة الأفراد ان الأخيرة فصلت بين العمل والانسان ولم تنظر اليهما باعتبارهما وحدة واحدة يؤثر طرفها في بعضهما والسؤال الذي يجب ان تفعله الادارة العليا وادارة الأفراد — في الدول المتقدمة والنامية على السواء — هو : لما كان العمل والانسان متلازمين فلماذا ندرس واحدا منهما ونترك الآخر ؟ الا يقضى الاسلوب العلمى بدراستهما معا ، واتخاذ السياسات المناسبة لهما معا حتى يمكن لهما أن ينسجما ويتقدما ويتطورا فيتم انجاز العمل بالكفاية المطلوبة وترقى افكار العامل وتنوع مهاراته ويبلغ بعض ما يريد من اشباع . وهذا بالضبط ما فعلته اليابان . وما تحاول ان تفعله الدول الغربية التى كانت قد سبقت اليابان في مجال التصنيع . وما يجب على الدول التى تريد ان تأخذ بأسباب التقدم أن تفعله .

وقد يتطلب برنامج تحسين الانتاجية وزيادتها انشاء بعض التغييرات (٢١) ويأخذ التغيير مناهج اربعة هى :

- ١ — التغيير التكنولوجى : ويشمل الآلات والمعدات والطرق والاساليب .
- ٢ — التغيير التنظيمى : والذي ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلى للمنظمة واداراتها واقسامها ووحداتها .
- ٣ — التغيير الانسانى : وهو الذى يتعلق بأفكار الناس واتجاهاتهم وعاداتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحهم .

---

(٢١) على محمد عبد الوهاب ، مقدمة في الادارة ، الرياض : معهد الادارة العامة ، ١٩٨٢ ، ص ١٧١ — ١٨٠ .

٤ - تغيير في العمل : او تغيير الواجبات الوظيفية ، اما من الناحية الكمية  
الناحية النوعية او كليهما .

وهذه المناهج متداخلة مترابطة ، بحيث أن واحدا منها يؤثر في المناهج  
الآخري ويتأثر بها . فالتغيير الانسانى مثلا - بما فيه من تغيير في  
الظموح والافكار ووجهات النظر ، لاشك يؤثر على الوظيفة التى يؤديها  
الموظف - نوعها وكميتها . ويؤثر أيضا على العلاقات التى يتبادلها الموظف مع  
الآخرين - رؤسائه وزملائه - بسبب العمل . ومن جهة أخرى فلن افكار  
الموظف وعاداته وقيمه تتأثر بعلاقاته مع الموظفين الآخرين ، وتتأثر أيضا بنوع  
التكنولوجيا التى يستخدمها ، وهكذا .

ولكى يكون التغيير ناجحا ، فلا بد أن تتبجح الادارة فيه بضعة مقومات  
هى كما يلى :

١ - أن أول ما تحتاجه الادارة لمواجهة التغيير وانشاء التغيير البناء هو  
الافكار الجديدة التى يجب أن تشجعها بين العاملين ، وتطلب منهم توصيلها  
لرؤسائهم ، وتكافئهم عليها أن كانت جيدة عملية قابلة للتطبيق .

٢ - وتحتاج الادارة بعد ذلك الى معلومات عن التغيير الذى تدرسه - اهدافه  
وانواعه وتأثيره . ان نظام المعلومات اذا كان دقيقا ويحتوى على البيانات  
المطلوبة بالكمية والمواصفات اللازمة ، يمكن أن يفيد الادارة كثيرا .

٣ - ثم تحتاج الادارة الى معرفة ومهارات ادارية ، فلما المعرفة فيمكن أن  
تشقتها من كتب الادارة ونظرياتها وبحوثها والنتائج التى تتوصل اليها  
هذه البحوث . واما المهارات فانها تجىء من التطبيق الفعلى والممارسة  
اليومية والمعاشية المستمرة للمشكلات ، الفنية والانسانية .

٤ - ويلزم الادارة إلى جانب ذلك قدر كبير من المرونة والقدرة على التغير والتغير . وذلك حتى يمكن أولا تطبيق التغير وتكييفه ، ثم الامادة منه وتحصيل النتائج المطلوبة .

فاذا توفرت هذه المقومات ، فيجب أن تتبع الادارة أسلوبا علميا لادخال التغير ، يتلخص في تحديد الهدف من التغير ودراسة الاسباب التي تدعو اليه . وتحديد أنواع التغير - الواقع أو المطلوب . وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ودراستها وتحليلها جيدا . واستشارة الاطراف المعنية - من رؤساء ومروسين وزملاء والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم . ووضع بدائل للتغيير والتغير ومقارنة هذه البدائل من حيث مزاياها وعيوبها وفرص نجاحها واختيار البديل المناسب ، واعداد العدة لتنفيذه . وأخيرا متابعة التطبيق ودراسة النتائج التي يسفر عنها .

وتعد مرحلة جمع البيانات من المراحل الهامة ، وذلك لان الادارة يلزمها أن تحصل على كافة الحقائق والارقام والبيانات الصحيحة المناسبة . حتى تحدد بدائل التغير وتختار القرار المناسب ، بناء على أسس موضوعية . وهناك طرق عديدة لجمع البيانات اللازمة . ويتوقف اختيار الطريقة الملائمة ، على نوع البيانات المطلوبة ، ومواقعها ، والوقت المتاح لجمعها ، والادوات والامكانات المتوفرة لجمعها . فاذا أرادت الادارة أن تحصل على بيانات أولية ، ومن مصادرها الاصلية ، فأمامها الطرق الميدانية لجمع البيانات ، مثل الاستقصاءات والمقابلات والمشاهدات والتجارب . وإلى جانب ذلك يمكن تجميع مقدار ضخم من البيانات الثانوية . والتي تصلح لاجراض متعددة - من واقع السجلات والملفات والنشرات والتقارير السابقة ، وغيرها مما تحتفظ به

ادارات مختلفة ، مثل ادارة التخطيط وشؤون الموظفين ووحدة التنظيم والبحوث .

وهناك ثلاث طرق تستطيع الادارة أن تسلكها لاتخاذ قرار التغيير وما يتضمنه هذا القرار من أجزاء فرعية : نوع التغيير ، وتوقيته ، ومراحله ، وطريقة ادخاله ... الخ . وهذه الطرق هي المركزية ، والمشاركة ، والتفويض (٢٢) . فتبعا للطريقة الاولى ، تتخذ الادارة قرار التغيير وحدها ، ثم تبليغه للأفراد المعنيين حتى ينفذوه . واما في الطريقة الثانية ، فان الادارة تعطى الفرصة للأفراد والجماعات التي ستتأثر بالتغيير ، للمشاركة في صنع قرار التغيير . وذلك بإمدادهم بالمعلومات اللازمة والتعرف على وجهات نظرهم ومقترحاتهم . وتأخذ مشاركة الأفراد والجماعات صورة أوضح في الطريقة الثالثة وهي التفويض . اذ يلعب الأفراد المعنيون الدور الرئيسي في اتخاذ القرار . وذلك لان الادارة تفوضهم في معالجة الموضوع وتسند اليهم امر التوصل الى قرار بشأنه .

ولا شك أن طريقتي المشاركة والتفويض تؤديان الى نتائج ايجابية ، أهمها قبول الأفراد للتغيير والتزامهم بتنفيذه وتعاونهم مع الادارة لانجازه . الا أن هناك بضعة عوامل يجب أن تتنبه الادارة لها وتدرسها جيدا . وهي دوافع الأفراد ورغبتهم في التغيير ودرجة حماسهم له واستعدادهم لتطبيقه ، ومدى قدرتهم على المشاركة البناءة في اتخاذ القرار الملزم بشأنه ، ونوع العلاقات السائدة بينهم ، والتي تؤثر على فعالية القرار الذي يتخذونه .

(22) A. Szilagyi, Jr. and M. Wallace, *Organizational Behavior and Performance*, 2d. ed. ( Santa Monica : Goodyear, 1980 ), P. 526 -



وقد أثبتت التجارب والمشاهدات أن الأفراد قد يقاومون التغيير الذى تزمع الادارة ادخاله . وقد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير أو حجمه أو طريقة تطبيقه أو توقيت ادخاله . وهناك اسباب عديدة وراء هذه المقاومة (٢٣) ،  
نورد أهمها فيما يلى :

- ١ - قد يكون سبب المقاومة مجرد الخوف من الجديد المجهول ، أو عدم الاستعداد لتحمل مخاطرة مواجهته ، أو الخوف من الفشل فى التكيف معه ..
  - ٢ - وقد ترجع المقاومة الى اعتقاد الأفراد بأن الوضع الحالى أفضل من الوضع المستحدث .
  - ٣ - كما قد يكون السبب فى المقاومة نقص المعلومات اللازمة ، فلا يعرف الأفراد طبيعة التغيير أو أهدافه أو نطاقه أو طرق تطبيقه ، وأهم من ذلك نتائج التطبيق وتأثيره عليهم . فمثلا يود الأفراد أن يعرفوا كيف ستتأثر مراكزهم ووظائفهم بالتغيير ، وهل ستطلب منهم الادارة اكتساب مهارات جديدة لكى يتلائموا مع التغيير ، وما هى الفوائد والاضرار التى ستعود عليهم شخصيا ماديا ومعنويا من هذا التغيير .
  - ٤ - وقد ترجع المقاومة الى نقص الحوافز التى تقدمها الادارة للأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير ، فقد يطمع هؤلاء فى بعض الاغراءات المادية أو المعنوية ليتقبلوه .
  - ٥ - كما قد ترجع المقاومة الى الخوف من ضياع ما حصله انفراد من معرفة ومهارات فى مجال معين ، وما أنفقه فى تحصيل ذلك من وقت وجهد
- ( 23 ) W. Brown, and Moberg, Organization Tpeory and Manage ment :  
A Macro

وتكاليف . فلذا كان التغيير يستلزم معرفة ومهارات جديدة ، غير التي يحوزها الفرد حاليا ، فان الفرد يحس كإن ما تكبده من نفقات لم يعمله العائد المطلوب .

٦ - وهناك سبب آخر لمقاومة التغيير تلجأ اليه جماعات العمل أو التنظيم غير الرسمي ، عندما تجد الجماعة أن التغيير يتهدد مصالحها أو يفرق بين أعضائها أو يقلل من نواحي الاشباع التي يجدها هؤلاء الاعضاء في الجماعة .

وقد تكون مقاومة التغيير ظاهرة أو خفية (٢٤) . فقد يعلن الافراد معارضتهم للتغيير الجديد صراحة . ويبلغون ذلك لرؤسائهم ، وتعرف الادارة أنهم يعارضونه . وقد يلجأون الى اساليب خفية أو غير مباشرة ، كالتمارض ، وانتحال الاعذار لعدم الاستجابة لمتطلبات التغيير ، وعدم ابداء الحماس تجاهه ، وعدم التعاون في تنفيذ خطواته . وقد يحدث ذلك بصورة فردية . كما قد يحدث بصورة جماعية حين تتفق جماعة العمل على معارضة التغيير ، وعدم التجاوب معه ، أو عرقلة الادارة عن تنفيذه ، أو محاولة افشال نتائجه حتى تقطع الادارة عنه .

وتأخذ مقاومة التغيير درجات مختلفة . فمن الرفض الكامل ، الى المعارضة الشديدة ، والتحفظات ، وعدم المبالاة ، والاستعداد للفهم والنقاش ، الى الاختلاف حول نقاط بسيطة لا تجوز على جوهر التغيير .

ولكى تجذب الادارة الافراد لقبول التغيير وتحصل على تأييدهم له واستعدادهم لتنفيذه ، فان سبيلها في ذلك ما يلي :

---

(24) Szilagyi & Wallace, Op. Cit., P. 542.

- ١ — الاستعداد لمواجهة الموقف بدلا من التهرب منه ، وتفهمه بدلا من مصارعته .
- ٢ — التعرف على حجم مقاومة التغيير والاسباب وراء مقاومته .
- ٣ — اشراك الافراد فى التخطيط للتنفيذ ، وربما فى تحديد أهدافه ، والتعرف على تصوراتهم واقتراحاتهم بشأن تنفيذه .
- ٤ — امداد الافراد بالمعلومات الصحيحة اللازمة عن التغيير المتوقع ، والاجابة عن كافة أسئلتهم بشأنه .
- ٥ — وضع بدائل للتغيير — كما قدمنا — بحيث يختار البديل الذى يستهوى اكبر عدد ممكن من الافراد .
- ٦ — التدرج فى تطبيق التغيير ، وادخاله على مراحل ، حتى يستسيغ الافراد جرعاته المتتابعة ، بدلا من الفجائية فى التطبيق .
- ٧ — اختيار الوقت الملائم للتغيير ، ويعتبر الرخاء والنماء افضل الاوقات للتغيير ، عندما تكون هناك وفرة فى الموارد والامكانات المتاحة .
- ٨ — توفير الحوافز — المادية والمعنوية — الملائمة لدفع الافراد على قبول التغيير وتحريك رغبتهم فى تنفيذه وانجازه .
- ٩ — امداد الافراد بالتدريب المناسب ، ليس فقط من الجانب الفنى ، ولكن ايضا من حيث الاتجاهات والمهارات السلوكية .
- ١٠ — تدريب المشرفين والرؤساء ، فى طرق تنفيذ التغيير ، وفى كيفية التعامل مع المرؤوسين فى فترة التغيير ، وتكييفهم معه وتكييف التغيير لهم .
- ١١ — التنبيه لنواحي الشكاوى والتذمر — وخاصة فى المراحل الاولى لتطبيق التغيير ، والتعرف على اسبابها ، وتقديم العلاج السريع لها ، حتى لا تتعمد بعد ذلك فيصعب العلاج .

١٢ - قياس الاتجاهات واستطلاع آراء الافراد ، في فترة الاعداد للتنفيذ ،  
وثناء مراحل الاولى ، ثم بعد ظهور نتائج .

ان مثل هذه الخطوات تساعد على تنفيذ التغيير ، بنجاح ، وتحقيق  
للاغراض المرجوة منه . وهى كذلك لا تساعد الافراد فقط على قبول التغيير ،  
ولكن ايضا على الرغبة فيه والالتزام به والتأقلم معه . وبالتالي تتم  
عملية اعادة التعلم التى يصورها لوين (٢٥) . وتسير فى مراحلها الثلاث  
بسهولة ويسر . وهذه المراحل هى :

١ - **الحاجة للتغيير** : وتتمثل فى انشاء الرغبة والدافع للتغيير والشعور  
بالمشكلات الموجودة واكتشاف الطرق الملائمة لمواجهتها وعلاجها .

٢ - **التحرك نحو التغيير** : وهنا تتم عملية التغيير نفسها ، ويتعلم الفرد  
التغيير الجديد عن طريق الممارسة ، فيطبق الطرق والاساليب التى تم  
تحديد لها لعلاج المشكلات الموجودة .

٣ - **الاستقرار والتأصيل** : أى احلال الاساليب الجديدة محل القديمة ،  
وترسيخ هذه الاساليب فى اذهان الافراد . وهنا يحتاج الامر الى حوافز  
ومكافآت تحث الافراد على الاستمرار فى اتباع المنهج الجديد .

ولا يجب ان نغفل ان تتضمن خطة زيادة الانتاجية نظاما سليما للانضباط .  
ويقصد بالانضباط أن تضع الادارة مجموعة من القواعد والاجراءات تحكم سير  
العمل وتوجه سلوك العاملين وعلاقاتهم . فاذا اتبع الافراد هذه القواعد سناد

---

(25) G. Dalton, « In Fluence and Organizational Change », in J. B. Ritchie, and P. Thompson ( eds. ) Organization and People ( St. Paul : West Pub. Co. 1980 ) , P. 344.

الانضباط . أما اذا اتبعوا جزءا منها ولم يحترموا الآخر ، أو التزموا بها في أوقات دون أخرى ، فإن ذلك معناه انخفاض درجة الانضباط . وإذا لم يتبعوها تماما اختفى الانضباط وسادت الفوضى ، لأن كل شخص أو مجموعة من الأشخاص تتبع ما تهوى من « قواعد » . ولذلك كانت هناك ضرورة كبيرة لوجود قواعد الانضباط ، وضرورة أكبر للالتزام بها ، حتى تتمكن المنظمة من ممارسة أنشطتها وزيادة إنتاجيتها وتحقيق أهدافها حسب المعايير المحددة .

والناس في اتباعهم للقواعد الموضوعية نوعان . فتجد فريقا منهم يتبع ما يعرف بالانضباط الذاتي أو الداخلي (٢٦) . وهو الذي ينبع من داخل الشخص ، ويكون ضميره هو الرقيب عليه والضابط والموجه لسلوكه .. وهذا هو أعلى درجات الانضباط ، والتي توجد عند الأشخاص الناضجين ، كما أوضحنا في الفصل الثاني . فعندما يفهم العامل أو الموظف قواعد العمل ومعايير الانتاجية ، ويأخذ على عاتقه أن يلتزم بها ولا يخالفها — وربما ينصح غيره أيضا باتباعها — فإن ذلك معناه أن الضمير الحى لهذا العامل هو الموجه لسلوكه . وهذا بلا جدال يسهل مهمة المشرف حيث لا يضطر لبذل جهد كبير لدفع العامل على الانضباط ، أو ليطبق الجزاءات المختلفة المتدرجة من اللين الى الشدة . وإنما تقتصر مهمته على التشجيع والتذكير . فكلما رأى من مرعوسه انضباطا شكره له وشجعه عليه ، وبذلك يدفعه لمزيد من الانضباط . وهناك فريق آخر من الناس يتبع الانضباط الخارجى أو المفروض ، والذي يتمثل في وجود شخص خارجى يرقب سلوك الآخرين ويحذرهم من

---

(٢٦) على عبد الوهاب ، الموسوعة العلمية والعملية ... مرجع سبق ذكره ، ص ٣٥٧ .

عدم الانضباط ويوقع الجزاء على غير الملتزمين ويردهم الى اتباع القواعد  
الموضوعة .

ولابد أن يوجد النوعان من الانضباط ويكمل بعضهما بعضا . فلكل مهمة  
يؤديها . وذلك لان وجود القواعد الحاكمة لسير العمل ، تنبه الافراد لواجباتهم  
وتعرفهم بما هو مقبول في السلوك والعلاقات ، وما هو غير مقبول .  
وبالاضافة الى هذا فان الرقابة التى تبذلها الادارة للتأكد من الانضباط وتصحيح  
الانحرافات ، يضبط مسار الافراد فى الاتجاه السليم وربما يؤدى ذلك بالتدريج  
الى الانضباط الذاتى — عندما يعتاد الفرد على السلوك الصحيح ويجد أنه  
مجز ، فيميل — كما شرحنا فى الفصل الثانى — الى تكراره . وربما يكتشف  
فى اتباعه لقواعد الانضباط بضع مزايا أخرى — الى جانب تقادى العقاب —  
مثل الاداء الجيد ، والعلاقات الانسانية ، ورضا الرؤساء ، وانسجام الزملاء ...  
فيستمر فى هذا السلوك .

وقد كانت المدارس التقليدية فى الادارة تؤكد الانضباط الخارجى او  
المفروض وذلك لان الافتراضات الكلاسيكية عن الطبيعة البشرية كانت متشائمة .  
وكانت تعتقد — كما ذكرنا فى نظرية × — ان الانسان لن يعمل الا اذا روقب  
باحكام ، وان الادارة — عن طريق مشرفيها — يجب ان تكون حازمة فى ذلك ،  
لانها لو تهاونت قليلا ، فان الافراد لن ينضبطوا . اما مدرسة العلاقات  
الانسانية فقد حاولت ان تبني العلاقة بين الادارة والافراد على اساس من  
الثقة والاحترام المتبادل . ومن ثم فان الرقابة على الافراد تتسم بالمرونة ،  
وبافتراض حسن النية أولا ، وليس العكس . ومن ثم لا يجب أن ينطلق الانضباط  
من منطق القسوة والعنف وتقصى الاخطاء . اما الاتجاهات الحديثة فى الادارة —  
وخاصة مدرسة الادارة بالاهداف وتنمية الموارد البشرية — فتؤكد الرقابة

الذاتية والانضباط الوقائي (٢٧) . وذلك لانها تنظر الى الامراد باعتبارهم ناضجين . ومن صفات النضوج كما ذكرنا التوجيه الذاتي . وضمير الفرد الذى يرشده للصواب ويرده عن الخطأ ويصره بطرق تجنبه . وهذه هى النفس اللوامة التى يذكرها القرآن الكريم : التى تلوم صاحبها عندما ينحرف عن جادة الصواب وتوجهه الى تصحيح مساره .

وبالتالى فان من حق الادارة ان تستخدم الانضباط فى معالجة الانتاجية . **فتؤكد الالتزام بالمستويات الموضوعية للانتاجية** — كما وكيفا وتوقيتا وتكاليف — وتضع من أساليب العلاج ثم العقاب ، ما يضمن تصحيح حالات انخفاض الانتاجية . وذلك انطلاقا من الاسس الآتية :

١ — ان القواعد المحددة التى تضبط سلوك الامراد فى أعمالهم وعلاقاتهم ، انما توضع لتنظم العمل وتضمن حسن سيره وانسجام العلاقات بين **الامراد** .

٢ — ان الانضباط لا يعنى تقصى أخطاء الناس او التريص بهم لتوقيع الجزاء عليهم . وانما هو احدى الوسائل التى تطبقها الادارة الواعية ، وتعززها بالقدوة الحسنة ، وذلك بأن يتبع المديرون والمشرفون القواعد الموضوعية **ايضا** .

٣ — ان الانضباط يعتبر نوعا من « التدريب » الذى يتلقاه الامراد لتصحيح السلوك غير المرغوب فيه والاعتياد على السلوك المقبول (٢٨) .

---

(٢٧) المرجع السابق ، ص ٢٥٨ .  
( 28 ) E. Lundgrln, W. Ergele, and E. Ce cil, Supervision ( Columbus : Grid Inc., 1978 ) , P. 133.

٤ - أن قواعد الانضباط تعتبر أيضا وسيلة لتعزيز الانضباط الذاتى لدى الافراد ، وهى تؤدى مهمة اعلامية أو ارشادية ، بتذكيرهم بالمستويات المقبولة للعمل والسلوك (٢٩) وتعريفهم بالجوانب السلبية لعدم الالتزام بها وبأنواع العقاب التى توقع عليهم عند مخالفتها .

وهناك شروط يجب توفرها عند وضع قواعد الانضباط وتنفيذها . هذه الشروط هى كما يلى :

١ - المعرفة المسبقة بالقواعد الموضوعية . وذلك حتى يفهم الافراد توقعات الادارة منهم والنتائج التى تترتب على عدم التزامهم بالقواعد السلوكية التى ترغبها منهم الادارة . وللمشرفين والرؤساء المباشرين دور هام فى اعلام المرعوسين بهذه القواعد الى جانب الادلة والنشرات وغيرها من وسائل الاتصال بين الادارة والعاملين .

٢ - فورية التطبيق . ويقصد بها أن الفرد اذا ارتكب خطأ أو انحرافا معينا ، فيجب أن يوقع عليه الجزاء المخصص لهذا الخطأ . وذلك حتى يشعر بالجدية والعلاقة بين العمل والجزاء المترتب عليه . مع الأخذ فى الاعتبار جمع البيانات المطلوبة بالسرعة الواجبة حتى تتوفر عدالة التطبيق الى جانب شرط الفورية .

٣ - العدالة والاتساق . ويعنى ذلك أن يطبق الجزاء الواحد على نفس الحالات المخالفة ، والا تنحاز الادارة الى فريق دون آخر . فتشدد مع البعض وتتساهل مع الآخرين أو تتفاضى عن أخطائهم . فاذا توفرت العدالة والاتساق فى تطبيق قواعد الانضباط ، احترم الافراد هذه

(٢٩) الموسوعة ... مرجع سبق ذكره . ص ٣٥٨ .



القواعد ، وعرفوا حسن نوايا الادارة ، وتأكدوا — وهذا هو الالم — من ملائمة هذه القواعد وضرورة الالتزام بها .

٤ — الموضوعية . وهو شرط لازم للشرط السابق ومميز له . وتعنى الموضوعية فحص الفعل أو السلوك الخاطيء ودراسة البيانات والحقائق الضرورية . وتوقيع الجزاء على المخطيء — لكرها له أو انتقاما منه أو تقليلا لشأنه — وإنما لما ارتكب من خطأ . لذلك فإنه اذا توقف الشخص عن سلوكه الذى عوقب عليه ، فيجب أن ينسى المدير أو المشرف ذلك ويعود لمعاملته بشكل عادى ولا يثير الموضوع أو يذكره بالخطأ مرة أخرى .

٥ — المتابعة . ومن الالمية بمكان أن تتابع الادارة اجراءات الانضباط وذلك للتأكد من التزام الافراد بها من ناحية ، وتصحيح الانحرافات من ناحية أخرى . وحتى يتأكد الافراد ايضا من جدية الادارة فى تنفيذ الانضباط وتوجيه السلوك الوظيفى الى الوجهة الصحيحة .

فاذا وجد المدير أو المشرف حالات ضعف الانتاجية ، فإنه يدرس هذه الحالات ويتبين ابعادها والظروف المحيطة بها والاسباب التى أدت اليها . وقد ترجع هذه الحالات الى واحد أو أكثر من العوامل الآتية أو مجموعة منها (٣٠) . وهذه العوامل — كما أوضحنا خلال فصول هذا الكتاب — تنقسم الى شخصية وادارية وتنظيمية وبيئية . وقد يرجع انخفاض الانتاجية الى عدم ملائمة بيئة العمل لتحفيز الافراد . أو نزاع شخصي مع الرؤساء أو الزملاء . أو عدم مناسبة العمل للشخص وغموض الواجبات والاعباء . أو ضعف الاشراف . أو نقص التدريب . كما قد تكون العوامل النفسية هى الاسباب وراء انخفاض

---

(30) Carrell & Kuzmits, Op. Cit., P. 657.

الانتاجية ، كتنقص الدافعية والكسل وعدم الرضا الوظيفي ، والغياب المزمن والاضطرابات النفسية والضعف الجسماني والعادات السيئة . وكذلك قد يرجع تدنى الانتاجية الى عوامل بيئية خارج الشركة أو المصنع ، مثل المشكلات العائلية ، واختلاف القيم والعادات عن توقعات الوظيفة ، وظروف سوق العمل ، وممارسات النقابة .

ويعالج المشرف هذه الحالات — من الناحية الانضباطية على الوجه التالي :

١ — **جمع البيانات :** وهنا يقوم المشرف بجمع كافة الحقائق عن :

( أ ) **انخفاض الانتاجية :** وذلك بقياس هذا الانخفاض ، نوعه وحجمه وتأثيره ، وفترة حدوثه ، واتجاهه نحو الاستمرار أو الانقطاع أو التذبذب . هل هو انخفاض في الحكم أم المواصفات ، أم اسراف في الوقت أو المجهود ، أم ضياع في الخامات أو عطل في الآلات ؟ هل يحدث هذا الانخفاض لأول مرة أم حدث قبل ذلك ومرات حدوثه .

(ب) **العامل المتخفيض الانتاجية :** وظيفته ، وخصائصه ، وسلوكه ، والاعباء التي يكلف بها ، ومهاراته ، والتدريب الذي تلقاه ، ونتاجيته السابقة ، والاطفاء التي ارتكبها ومعدل تكرارها . هل الخطأ الحالي متعمد أم ناتج عن سهو أو سوء تقدير أو ضعف في التدريب أو ظروف أخرى .

ان مثل هذه البيانات لا يفيد فقط في تحديد حجم الخطأ ، ولكن أيضا في تقرير نوع العلاج اللازم ، ونوع الجزاء الذي يستحقه العامل .

ونؤكد أن تتم هذه الخطوة بالسرعة الواجبة ، حتى يمكن اتخاذ الإجراء  
اللازم وحتى يتبين العامل جيد الإدارة في ممارسة أنظمتها وسياساتها .  
وكذلك لحماية الأمراد الآخرين المنتجين . ذلك لأنهم إذا راوا أن الإدارة  
لم تكن حازمة في علاج الخطأ فربما يتراخون فيخطئون وتنخفض إنتاجيتهم  
كذلك .

٢ — **المقابلة :** وهى نوع من أنواع مقابلة تقويم الأداء ، والتي يجلس فيها  
المشرف مع مرعوسه ، فى جو ودى تسوده الصداقة والثقة ، وليس  
العداء والتلويح بالعقاب . ويبدأ المشرف فى شرح الهدف من المقابلة  
واشعار الفرد بالمسئولية ، ثم يتدرج الى اعطاء الفرصة للفرد لتقويم  
نفسه ذاتيا . وهذا فى حد ذاته إجراء مفيد جدا ، ليس فقط فى تنبه  
الأمراد الى أخطائهم ، ولكن أيضا فى التحليل الموضوعى للنفس واكتشاف  
فرص التحسين والعلاج (٣١) . وتنمية الرقابة والتوجيه الذاتى عند  
العاملين . ثم يتبع بعد ذلك أسلوب حل المشكلات . وذلك باشتراك الفرد  
فى حل المشكلة المبحوثة — بخطواته المتعددة من تعريفها وفحص أسبابها  
والتفكير فى بدائل علاجها ومقارنة البدائل والاختيار — مع أخذ الظروف  
والعوامل المحيطة فى الحسبان .

٣ — ويمكن أن تتوقف الإجراءات الانضباطية عند هذا الحد . ويمكن أن  
تحقق المقابلة نتائج ايجابية كثيرة اذا أحسن المشرف ادارتها وحصل على  
تأييد الفرد ومشاركته البناءة فيها . ولكن اذا لم يصحح الخطأ فيجب  
اتباع الخطوات التالية :

(31) D. Torrington, and J. Chapman, Personnel Managdet ( Landon :  
Prentice - Hall International, 1979 ), P. 251 .

( ١ ) التنبيه الشفوى . وهو لوم المشرف لمروعسه او تأنيبه لما حدث .

وذلك بشكل ودى وحازم فى نفس الوقت ، وسرى ، فلا يكون امام الآخرين او فى صورة تهكم واستهزاء .

(ب) التنبيه الكتابى . والتأكيد بشكل حازم وقاطع على عدم تكرار حدوث الخطأ مرة أخرى .

(ج) توقيع العقاب الذى يتدرج من الحرمان من مزايا معينة الى الحسم من الراتب الى النقل وتنزيل الرتبة ... الخ وذلك طبقا لنوع الخط المرتكب وتبعاً للقوانين والانظمة .

والادارة الواعية هى التى تدرس العوامل الانسانية والتنظيمية والبيئية المحيطة بالانتاجية ، وتعمل على توفير الملائم منها ، وتتنبه لغير الملائم فتعالجه قبل أن يستفحل ويتسبب فى حدوث أخطاء تضطر بعدها الى اتخاذ الاجراءات الانضباطية . فعندما تجد الدافعية منخفضة — على سبيل المثال — فانها تستطيع عن طريق الاستقصاءات والمقابلات ان تتعرف على الحلول الممكنة التى تحفز العاملين . وقد تكون هذه الحلول المعاملة الحسنة او الحوافز المادية او تعديل ظروف العمل او تغيير واجبات الوظيفة او تطبيق الاتراء الوظيفى ... وعندما تكتشف — كمثال آخر — ان الخلل يوجد فى أسلوب الاشراف ، فانها تلجأ الى تدريب المشرفين لتقنية مهاراتهم الانسانية والفكرية ، وتدريبهم فى المشاركة واساليبها وفنونها ومعوقاتهما ، وتدريبهم فى الادارة بالاهداف . واذا وجدت ان المشكلات تجىء من خارج العمل ، فيمكن عن طريق الاختصاصى الاجتماعى بحث هذه المشكلات وابعادها وآثارها ومداخل علاجها ، وذلك لمساعدة العامل على التوافق مع

نفسه والتكيف مع البيئة المحيطة به . ان يقظه الادارة لكافة العناصر المحيطة بالعمل والعاملين والمنظمة ، تعينها على علاج المشكلات التى تقف فى سبيل زيادة الانتاجية .

ويربط سعيد عامر بين انخفاض الانتاجية فى الدول النامية ، وما تعانيه هذه الدول من تخلف اقتصادى وادارى (٣٢) . ويعدد أسباب تدهور الانتاجية فى ضعف مجهودات التنمية الادارية . وانخفاض مستوى دخل الفرد ( فيما عدا بلاد النفط ) . وعدم الانفاذة من وسائل وسبل التقدم الفنى . وانخفاض مستوى الوعى الصحى وانتشار الامراض المتوطنة والامراض السلوكية المرتبطة ببعض العادات . وتدنى مستوى التعليم . والقصور النسبى وعدم التنوع الكافى فى مصادر الثروة . وانخفاض مستوى الصناعة وانحدار الخدمات . ويرى الباحث ان المجتمعات العلمية المتحضرة ، قد أخذت أسس مبادئ الاسلام وطبقتها — وأن كان ذلك بدون عقيدة — فخرجت من مأزق التخلف وقطعت شوطا كبيرا فى زيادة الانتاجية . تلك المبادئ التى يفخر بها الغرب من ديمقراطية وعدالة ومساواة فى الفرص واحترام العلم والانجاز الاكاديمى واعتباره طريقا للتقدم . ويشرح الباحث ان كل هذه القيم قد علمها الاسلام للمجتمعات الاسلامية — من خلال شعائره وأحكامه القويمة . الا أن هذه المجتمعات لا تضعها موضع التطبيق . بينما طبقتها البلاد الغربية المتقدمة . ويقول ان المخرج الفريد لزيادة الانتاجية هو التطبيق الواعى لمبادئ الاسلام ، حيث ان الاسلام دين عقيدة وعمل . وبدون العمل لا يستفيد البشر من أبعاد العقيدة .

---

(٣٢) سعيد يسن عامر ، مرجع سبق ذكره ، الفصل الرابع .

ثم يؤكد الدكتور سعيد عامر بعض الحلول لزيادة الانتاجية (٣٣) . وهى ضرورة التفرقة بين المنتج وغير المنتج ، مع عقاب المهمل واثابة المجد . والتخلص من سيطرة النموذج البيروقراطى فى الادارة والانتلاق الى اتجاهات ادارية حديثة . والعناية بتطوير مؤشرات الانتاجية القياسية لترشيد الاداء . والتقليل من الاعتماد على المكاتب الاستشارية الاجنبية وما تحمله من مشكلات عدم الالتقاء الفكرى . ومعاصرة الواقع الحديث بمسئوليته وتحدياته بدلا من التناخر بالانجازات التاريخية .

ولا جدال ان التحدى الواضح الذى تصادفه الدول النامية أو الاقل تقدما هو أن تزيد انتاجيتها . وذلك حتى تواجه متطلبات الناس التى تعقدت وتعددت وتنوعت . وتلحق بالركب الحضارى فتأخذ ببعض أسباب الطفرة التكنولوجية التى تحدث فى العالم المتقدم . وتنمى مواردها البشرية والطبيعية والمادية وتوظفها بطاقتها القصوى . وتزيد — على مراحل — من درجة رفاهية الناس — فى مجالات الصحة والتعليم والمرافق والترفيه ... مع الحفاظ على العلاقات الانسانية الطيبة والقيم الروحية الفاضلة . والتوكل فى كل هذا على الله « الذى أعطى كل شيء خلقه ثم هدى » . والسمى المجد المخلص حتى يحقق الله النتائج المرجوة .

---

(٣٣) المرجع السابق ، ص ١٠٤ .



## خلاصة

وضعنا في هذا الفصل تصوراتنا لزيادة الانتاجية وتحسينها ، فأوضحنا أولا أن من المهم أن تصمم الادارة خطة متكاملة لزيادة الانتاجية تبدأ بتحديد الاهداف وتنسق بين الاهداف الطويلة والقصيرة الاجل سويا . وتوجه عنايتها للاهداف الوظيفية ، وحل المشكلات ، والاهداف الابتكارية ، والشخصية للعاملين . وتحدد مناطق الفعالية او مجالات النتائج — تبعا لمنهج الادارة بالاهداف . وتضع المعايير الملائمة لقياس المخرجات . ثم ترسم برنامج عمل متكامل لتحقيق الاهداف المحددة ومقابلة المعايير الموضوعية . وتستخدم اسلوب المشاركة مع العاملين ، على المستويات الادارية المختلفة . ذلك الاسلوب الذي يتأثر بعدة عوامل هي قدرات الافراد ورغبتهم ، والتي تتأثر بدورها بمؤهلاتهم ووظائفهم والمعلومات والوقت المتاح للمشاركة . ويفيد التدريب في صقل قدرات الافراد وتنمية مهاراتهم للمشاركة الناجحة .

ثم نذكرنا ان هناك نواحى نزاع تثور بين الاطراف المعنية . وان هذا امر طبيعى ويمكن أن يكون صحيحا لتحقيقه لبضع مزايا . وأوضحنا ان المشاركة الصريحة المفتوحة المباشرة تساعد على التغلب على هذا النزاع . وعرضنا لقنوات كثيرة للمشاركة هي الاجتماعات واللقاءات الدورية وقرارات الجماعة ومجالس الادارة واللجان وفرق العمل والمصفوفة التنظيمية ونظم الاقتراحات واستقصاء الآراء واجتماعات الادارة والنقابة . وكذلك القنوات غير الرسمية للمشاركة .

وأشرنا الى خبرة عديد من الشركات الناجحة في تجاربها لزيادة الانتاجية . وذلك عن طريق برنامج عمل جيد التخطيط ومحكم التنفيذ ، قوامه المشاركة واشعار العاملين بالعضوية وترويج مفهوم المصلحة المتبادلة والعلاقات الانسانية



الطبية . واكدنا أن دراسة الافراد وسلوكهم الوظيفى والسلوك المطلوب للعمل والانتاجية ، أمر هام يقع عبؤه على المديرين والمشرفين ، والذين يمكن بالتدريب والخبرة والاهتمام أن ينجحوا فى مهمتهم ، فيجب أن يتقنوا فن المقابلة ويتعلموا مهارة الاتصال من انصات وفهم وتبادل للمعلومات .

وأوضحنا أن برنامج تحسين الانتاجية قد يتطلب اجراء بعض التغييرات ، فهناك التغييرات التكنولوجية والتنظيمية والانسانية والوظيفية ، وهى متداخلة متفاعلة . وبينما أنه لكى يكون التغيير ناجحا فيجب الحصول على أفكار جديدة بشأنه ، ومعلومات كافية عنه ، ومعرفة ومهارة ادارية ، ومرونة وقدرة على التغيير . وبرزنا أهمية المشاركة والتفويض فى اجراء التغيير الناجح . ثم ذكرنا أن الافراد قد يقاومون التغيير — مقاومة ظاهرة او خفية — وذلك بسبب الخوف أو عدم الفهم أو نقص المعلومات أو ضعف الحوافز أو زيادة العبء أو تهديد المصالح . ولكن الادارة تستطيع أن تتغلب على هذه المشكلة بإشراك الافراد فى عملية التغيير ، وإمدادهم بالمعلومات اللازمة ، وفحص البدائل الملائمة لادخال التغيير ، والتدرج فى تطبيقه ، واختيار الوقت المناسب وتوفير الحوافز المجزية ، وتقديم التدريب المطلوب للافراد والمشرفين ، والتنبيه لنواحي الشكاوى ، وقياس الاتجاهات .

ثم تناولنا قضية الانضباط فى سلوك العاملين الوظيفى . وقلنا ان هناك نوعين ، الانضباط الذاتى والمفروض ، وانهما يعرزان بعضهما . فبينما يدفع الاول الاشخاص الناضجين للالتزام واتباع القواعد الموضوعه ، يساعد الثانى على ضبط السلوك فى المسار السليم وتنبيه المخالفين ورد المنحرفين . وشرحنا أنه يجب أن تتوفر فى قواعد الانضباط شروط هى المعرفة المسبقة بها .

وفورية التطبيق ، والعدالة والاتساق ، والموضوعية ، والمتابعة . مع ضرورة دراسة المشرف للبيانات المتوفرة عن حالات عدم الانضباط ، ومقابلة الاشخاص المخافين وبحث الامر معهم ، ثم تطبيق العلاج أو العقاب المناسب .

واخيرا اكثنا ان الادارة الواعية هى التى تفحص كافة العوامل المحيطة بالانتاجية ، وتوفر الملائم منها وتعالج غير الملائم . وذكرنا عوامل انخفاض الانتاجية فى الدول النامية ، من تخلف اقتصادى وادارى وتعليمى واجتماعى . واشرنا الى الحلول التى يقترحها البعض من اثابة المنتجين وعقاب المهملين ، والتخلص من البيروقراطية وتطبيق الاتجاهات الحديثة فى الادارة ، وتبنى مؤشرات الانتاجية القياسية ، والتقليل من الاعتماد على المكاتب الاستشارية الاجنبية ، ومعايشة الواقع الحديث بتحديثاته ، والتطبيق الواعى لمبادئ الدين الحنيف .

واخيرا — وكذلك فى مبدا الامر ومنتهاه — التوكل على الله والسعى الجاد المخلص والتأكد من ان النتائج بيد الله سبحانه وتعالى . « أفرايتم ما تَحْرَثُونَ . انتم تزرعونه ام نحن الزارعون » .



« وأخبر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين »



## الفصل السابع

### حالات ادارية



## أهداف دراسة الحالات

يتوقع منك في هذا الفصل اكتساب القدرة على :

- ١ - تعريف المشكلات وتحديد بدقتها .
- ٢ - تحليل المعلومات التي تحتويها الحالات .
- ٣ - التفكير في الحلول الممكنة للعلاج ومقارنتها ببعضها ومناقشتها مع الآخرين .
- ٤ - الوصول الى الطريقة الملائمة لتنفيذ الحل المختار ومتابعته .
- ٥ - الاستفادة من الاسس العلمية والمعلومات النظرية وتطويعها . لخدمة المشكلة .

---

وأخيرا ٦ - النظر المتعمق للواقع الإداري والتفكير الإبداعي لعلاج مشكلاته .

---





## اهداف دراسة الحالات

يتوقع منك القيام بالمهام التالية :

- ١ - قراءة الحالات بعناية والامساك بالمعلومات التي تتضمنها .
- ٢ - التفكير في هذه المعلومات وربطها ببعضها واشتقاق نقاط منها للمناقشة .
- ٣ - الاستعداد لمناقشة الحالات مع زملائك ، وتحضير الحجج التي تستند اليها .
- ٤ - تبادل الافكار مع الزملاء واستدراك اكبر عدد ممكن منها .
- ٥ - التنبه للخلل الممكنة وعرضها وبحث مزاياها وعيوبها وامكانية تطبيقها .
- ٦ - اختيار الحل المناسب للمشكلة المبحوثة وتحليل مبررات اختياره .
- ٧ - تحديد الاحتياطات الواجبة لتطبيق الحل الملائم والطرق الملائمة لتابعته والمعايير الواجبة لتقويم فعاليته .

## وجهات نظر

كان عبد العزيز رئيس التجهيز ، يحب عمله جدا ويحرص على إتقانه ، والوصول بجماعة العمل التى يرأسها الى النتائج المطلوبة حسب المعايير والمستويات الموضوعية ، مع الحفاظ على درجة عالية من رضا المرعوسين . ولم يكن يؤرقه سوى رئيسه المباشر ، المهندس مازن مدير ادارة الانتاج . فقد كان أهم ما يميز مازن هو شدة تمسكه برأيه وعدم مرونته واعتقاده ان الامر الذى يصدره هو الصواب ولا بد من تنفيذه بسرعة ودون اعتراض أو تعديل . وكان يرى أن القرار الذى يتخذه هو الاصح دائما . لذلك كان أشد ما يضايقه أن ينقده واحد من مرعوسيه ، أو حتى زملائه مديري الادارات الاخرى . وكثيرا ما كانت تحدث مشادات بينه وبين المديرين الآخرين ، بسبب تشبته برأيه وإصراره على تنفيذ ما يعتقد هو — وليس غيره — صحيحا .

وقد كان مازن يحمل بالإضافة الى شهادته الجامعية ( بكالوريوس الهندسة ) عددا من الدبلومات . كما حضر دورات تدريبية عديدة داخل الوطن وخارجه . وشهد كذلك بضعة مؤتمرات وندوات . وبالإضافة الى هذا فقد كان شخصا متفانيا في عمله ، يهتم بمشكلات العمل ، ويضع لحلها الاولوية عن أى شئ آخر ، ويدرسها بجدية حتى يصل فيها الى القرارات الملائمة . كما كان يخصص كل وقته للعمل ، فكان أول من يحضر الى مكتبه وآخر من يغادره . وكانت النتائج تثبت في أغلب الاحوال صحة قراراته . ولكن الشئ الوحيد الذى كان يضايق مرعوسيه — رؤساء الاقسام التى تتبع لادارة الانتاج — هو انه لا يأخذ بأرائهم ولا يرجع اليهم قبل اتخاذه

لقراراته أو وضعها في صورتها النهائية ، ولا حتى بعد ذلك . وإنما كانت  
تحييهم منه أوامر جاهزة للتنفيذ .

وحدث أن اصطدم عبد العزيز رئيس قسم التجهيز بمازن أكثر من  
مرة . وكان الأخير ينهى مناقشاته بأن يصدر للأول أمرا بتنفيذ ما يقوله  
له ولا يزيد . وقد كان ذلك يحز في نفس عبد العزيز كثيرا ، وخاصة  
وأنه كان من الرؤساء الكفاء . وقد بدأ حياته في هذه الشركة عاملا .  
ثم تدرج إلى رئاسة القسم الذي يرأسه الآن . وقد حصل خلال سنوات  
عمله بالشركة على عدة شهادات . وكان أهمها الدبلوم الفني الذي ظفر  
به من بعثة لمانيا ، وكان بعضها شهادات أتمام دورات تدريبية متخصصة ،  
بالإضافة إلى دورات في الإدارة مثل برنامج أسس الإدارة ، ودورة مهارات  
الإشراف ، وبرنامج نظم الحوافز ، وندوة الانتاجية . وكان عبد العزيز يحس  
بإتقانه شديد للشركة ، كما كان معتمدا بنفسه ، واثقا في مهاراته وقدراته ،  
محباً لعمله ، فخورا بمستويات الأداء التي يحققها هو والعمال الذين يعملون  
بالقسم . وقد حصل على عدة شهادات تقديرية وحصل قسمه على نوط  
الكمالية الانتاجية . هذا إلى جانب تمتعه بأعجاب كل الرؤساء الذين عمل  
معهم وتقديرهم واحترامهم .

وكان عبد العزيز يحترم مازن كثيرا ويجب فيه تفانيه في العمل .  
ولكنه كان يرى من جهة أخرى أن نقطة الضعف الرئيسية فيه هي أصراره  
الشديد على رأيه وإهماله للعلاقات الإنسانية مع العاملين . وكان يرى أيضا  
أن أسلوب الأوامر هو السبب الرئيسي في إغراض العاملين بإدارة الانتاج  
عن مازن وخوفهم منه وتجنبهم للاحتكاك به .

وكان عبد العزيز يريد أن يتفادي هذا الأسلوب في معاملته هو شخصيا مع مرعوسيه ، ويتبع أسلوبا مخالفا في قيادتهم . فكان ينظر اليهم على أنهم أصدقاء ، ويأخذ آراءهم في بضعة أمور ، مثل توزيع العمل فيما بينهم ، ومواعيد الانتهاء من الأعمال المكلفين بها ، واحتياجات القسم من المواد والمعدات ، والمشكلات المتوقعة في العمل .. وهكذا . وكان العمال في قسم التجهيز فعلا يحبون عبد العزيز ، وكانوا يقولون له انهم على استعداد لان يبذلوا مجهودا مضاعفا وينفذوا ما يطلبه هو — وليس مدير الانتاج منهم . كما أسر له بعضهم أكثر من مرة أنه لولا وجوده هو رئيسا للقسم ، لتركوا العمل بالشركة .

وحدث مرة أن كان هناك ضغط في العمل ، استلزم أن يقوم العمال بقسم التجهيز بمجموعة من الأعباء الإضافية . وقد رأى عبد العزيز أن يصرف لهم مكافأة نظير القيام بهذه الأعباء ، والتي استغفدت منهم أياما وساعات طويلة . فقد كان بعض العمال يضطرون للبقاء بالورشة أثناء فترات الراحة ، ويتأخرون عن مواعيد الانصراف ، ويعودون للعمل ساعات إضافية . ولكن عبد العزيز كان خائفا — من جهة أخرى — من عدم موافقة ملازم على صرف المكافأة للعمال . فكتب مذكرة ورفعها لرئيس قطاع الشؤون الإدارية ، بدلا من تقديمها لملازم رئيسه المباشر . وعندما سأل رئيس قطاع الشؤون الإدارية عن سبب عدم تقديم المذكرة لملازم ، صارحه عبد العزيز بأن احتمال التفاهم مع ملازم صعب جدا ، وأنه يرى ضرورة صرف المكافأة لهؤلاء العمال . .

وعندما علم ملازم بذلك ، ثار ثورة شديدة واستدعى عبد العزيز لمكتبه ، وسأله سؤالين محددين ، أولهما : لماذا لم يقدم المذكرة له هو

مباشرة ؟ وثانيهما لماذا يريد أن يصرف مكافأة للعمال ؟ وقد أجاب عبد العزيز عن السؤال الاول بأنه كان يخشى عدم موافقته . وعن السؤال الثانى بأن العمال بذلوا مجهودا كبيرا يستحقون عليه هذه المكافأة . ولكن مازن قال لعبد العزيز انه مخطئ في الاجابتين معا . وان الاجابة الصحيحة عن السؤال الاول هى انه ليس هناك عذر لأن يتقدم مرعوس بطلب ما لغير رئيسه المباشر ، الا عندما يرفض رئيسه هذا الطلب ، أو عندما يريد أن يشكو رئيسه أو يتظلم منه . وأما بشأن المكافأة فلا داعى لها حيث أن العمال لم يقوموا بأداء عمل غير عادى ، وإنما هو واجبهم الذى من أجله يتقاضون أجورهم . كل ما هنالك أنهم بذلوا مجهودا أكبر ، وهذا متوقع منهم ويشكرون عليه . ولا داعى لإعطائهم مالا مقابلته ، والا فانهم سينتظرون فى كل مرة مزيدا من المكافآت . والخوف أن يطالبوا بعد ذلك بمكافآت دون أى عمل يذكر . ثم أكد مازن فى لهجة انذار انه يأمل ألا تحدث مثل هذه الامور مرة أخرى . وأنه يتوقع من عبد العزيز أن يمثل لما يمليه عليه من أوامر ولا يناقشه فى أى منها .

## اسئلة

- ١ - ما هي المشكلة بالضبط ؟
- ٢ - ما رأيك في شخصية مازن ؟ بماذا تفسر سلوكه هذا .
- ٣ - ماذا كنت تفعل ، بديلا لما فعله عبد العزيز ، في مسألة المكافاة الإضافية ؟
- ٤ - ما هي الآثار التي تتوقع ان تحدث الآن على علاقة كل من :
  - مازن وعبد العزيز .
  - عبد العزيز وعمال قسم التجهيز .
  - مازن ورئيس قطاع الشؤون الادارية .
  - الرؤساء والمرعوسين في الشركة عموما .
- ٥ - كيف يمكن علاج الوضع الآن ؟

## اصرار

كان محروس ، رئيس عنبر الكبس بشركة حليج الاططان ، حائرا في علاج مشكلة الغياب عند أحد مرعوسيه . وكان هذا المرعوس - ويدعى ثروت ، قد امضى في العمل بهذا العنبر ما يقرب من ثمانى سنوات . وكانت مستويات ادائه مناسبة طوال هذه السنوات . ولكنه كان كثير الغياب وكان دائما يسوق اسبابا مقنعة لغيابه . فمرة يتعلل بالمرض ، واخرى بظروف عائلية ، ومرة بأنه ذهب بابنه الى الطبيب ، واخرى بأنه كان يؤدى شهادة امام المحكمة . وقد اتصل محروس بالرئيس السابق للعنبر فأخبره الاخير انه لم يفلح ابدا في علاج ثروت ، وانه كان دائما يغيب رغم الانذارات والتوجيهات والنصائح . ومرة وقع عليه الرئيس السابق جزاء . فتظلم ثروت امام الادارة وقدم اسبابا مقنعة لغيابه ، وايدته اللجنة النقابية . فقررت الادارة رفع الجزاء عنه .

وفكر محروس في أن ينقل ثروت من هذا العنبر الى قسم آخر ، وبدأ يتصل بالاقسام الاخرى لبحث امكانية النقل . وعندما علم ثروت بذلك انتظم في عمله . ومر حوالى شهر لم يغيب ولم يتأخر في أى يوم من الايام . فقرر محروس الرجوع عن امر النقل . فلما علم ثروت بذلك ، بدأ يغيب كما كان يفعل من قبل تماما .

ماذا عسى محروس أن يفعل الآن ؟



## المنصوري والجرجاوى

اندفع هانى المنصوري الموظف بادارة المعلومات ثائرا غضبان الى مكتب عبدالله الجرجاوى مدير الادارة . وأعلن رفضه للتغيير الجديد الذى أحدثته الجرجاوى فى توزيع الاختصاصات بين أفراد ادارة المعلومات . ثم انفجر سائلا عن سبب هذا التغيير ، وعما اذا كان لمرور الجرجاوى بمكاتب الموظفين فى الفترة الاخيرة علاقة بالتغيير الجديد ، وهل كان هو المقصود شخصا بهذا التغيير .

وكانت طبيعة عمل هانى المنصوري بادارة المعلومات تقتضى الاحتكاك والاتصال المستمر ببقية موظفى الادارة والادارات الاخرى . حيث يستقبل منهم معلومات ويرسل لهم معلومات ، ويتلقى منهم استفسارات ويرسل اليهم قوائم وكشوفات تجيب عن أسئلتهم .. وهكذا .

وقد اكتسب المنصوري خبرة عملية جيدة فى أعمال المعلومات وكان يؤديها باتقان كبير . غير انه كان معظم الوقت ثائرا الاعصاب مقطب الجبين حاد المزاج . وكان يسيطر عليه شعور بأن المتعاملين معه يريدونه ان ينصاع لاوامرهم ولا يتأخر فى تنفيذها ، وأنهم يريدون التقليل من شأنه او من أهمية العمل الذى يؤديه . وكان ذلك يجعله يبادر بالدفاع عن نفسه باتخاذ موقف هجومى تجاه زملائه الموظفين . وكثيرا ما كان الامر يتطور الى مشادة حامية بينه وبينهم ، فيترك المنصوري مكتبه ويتوقف عن العمل ويقول لمن امامه : لن افعل شيئا مما تريده ، اشكنى للمدير ، انا لست موظفا عندك .

وقد انقسم زملاؤه الموظفون في تعاملهم معه الى ثلاثة اقسام : فريق منهم يتجنب ثورته بقدر الامكان ، ويلجأ الى الصمت ويقابل كلامه وسخطه وتذمره بابتسامة باهتة حتى ينتهي من معاملته . وفريق آخر يرد عليه سخطه ويكيل له الاتهامات ويرميه بالتقصير في اداء واجبه ، الامر الذي كان يؤدي الى توتر كبير بينهم وبين المنصوري ، اما الفريق الثالث فكان لا يشر نقاشا معه ، بل كان يذهب الى المدير ويعرض عليه ما يحدث ويشرح له مساوئ التعامل مع المنصوري .

ولم تكن هذه الشكاوى توقف ابدا . الامر الذي اثار اعصاب الجرجاوى ، مدير ادارة المعلومات . فقرر ان يتفقد الوضع بنفسه . وبدأ يمر على مكتب المنصوري بين فترة واخرى ويرى بنفسه كيف كان المنصوري يعامل زملاءه . غير ان المنصوري كان يتحول في حضور المدير الى شخص رقيق ، يعامل كل من يحتك به بأدب جم وتفاهم كبير ، الامر الذي اوقع الجرجاوى في حيرة .

واستمرت الشكاوى من المنصوري ، واخذت في الزيادة . كما لجأ بعض الموظفين الى المدير وطلبوا منه ان يضع حلا عاجلا للمشكلة ، والا امتنعوا كلية عن التعامل مع المنصوري ، الامر الذي يؤدي قطعاً الى تعطيل العمل . وحاول المدير تهدئة الموظفين ووعدهم ببحث الحالة ، وطلب منهم في نفس الوقت ان يعذروا المنصوري ويتذرعوا بالصبر . في معاملته ، لانه ربما كان يعاني من بعض المشكلات التي تجعله ثائرا معظم الوقت .

وقرر الجرجاوى ان يواجه هذه المشكلة بأن يعيد توزيع العمل في ادارته ، بحيث يسند للمنصوري العمل الذي يتطلب اقل درجة من الاحتكاك

مع بقية الموظفين . وجمع المدير موظفى الادارة بما فيهم المنصورى . وقال لهم ان هذا الاجتماع يهدف الى مناقشة مشكلات العمل والبحث عن الحلول الملائمة لها . ولم يتحدث أحد من الموظفين لانهم توقعوا أن يثير المدير مشكلة المنصورى ، نظرا لكثرة الشكاوى المقدمة بشأنه . ولكن المدير لم يثر هذه النقطة . وبدأ يوزع على الموظفين خطابات معدة من قبل . وتسلم كل موظف مظهرونا مكتوبا عليه اسمه وعمله الجديد . وفى داخل المظروف شرح مفصل لتعديل الاختصاصات ، وبيان بواجبات الوظيفة الجديدة لكل منهم . وقال الجرجاوى انه رأى أن من المناسب اجراء تعديل فى توزيع الاختصاصات ، وان كل موظف سيجد داخل المظروف الاجابة عن اية أسئلة قد تعن له . ثم أنهى الاجتماع بسرعة بعد أن تمنى لهم التوفيق .

ثم حدث ما حدث فى اليوم التالى من اعتراض المنصورى على التوزيع الجديد للاختصاصات ، ورفضه له وسؤاله عن الاسباب التى دفعت المدير لاجراء هذا التعديل .

## اسئلة

١ — ما رأيك في الطريقة التي اتبعتها عبدالله الجرجاوى ، مدير ادارة المعلومات في علاج المشكلة ؟

٢ — هل كانت هناك طريقة اخرى لعلاج ما حدث ، خلاف طريقة اعاده توزيع العمل ؟

٣ — هل كان يمكن تفادى الوضع قبل استفحاله في ادارة المعلومات ؟

٤ — كيف يمكن للجرجاوى أن يدير المقابلة التي جاء فيها المنصوري ناسرا  
يعترض على التعديل الجديد .

## الانتاجية كفن

كان عباس أحد العمال المهرة في قسم الخراطة بإدارة الانتاج في إحدى الشركات . وكان ذا خبرة طويلة في الاعمال التي يؤديها . مما جعله موضع احترام رؤسائه وزملائه . وكان زملاؤه يرجعون اليه في الاعمال الصعبة ويطلبون منه العون . كما كان رئيسه المباشر يعهد اليه بتدريب العمال الجدد ، ويخبره بأنه يثق في خبرته واتقانه للعمل ، لذلك يريد أن ينقل هذه الخصائص الى الأفراد الذين يتم تعيينهم بالقسم ، وخاصة صغار السن الذين يدخلون الحياة العملية أول مرة .

وبمرور الوقت بدأ عباس يحس بالاهمية . وما لبث هذا الاحساس أن تحول الى اعتقاد بأن الادارة لن تستطيع الاستغناء عنه . ودفعه ذلك الى المطالبة بمزايا متعددة . منها مثلا أنه بدأ يشكو من الآلة التي يعمل عليها ويطلب آلة أخرى وأدوات جديدة . وكان يقول لرئيسه المباشر ان التطور يقتضى تجديد الآلات ، وذلك حتى تزيد الانتاجية وترتفع الروح المعنوية للعاملين على هذه الآلات . وكان ايضا يطلب اجازات . ويلج في طلب الحوافز والمكافآت الاضافية . وكان يلج لرئيسه المباشر - ويصرح لزملائه العمال - أنه يستحق معاملة خاصة ، نظرا لمهارته وخبرته وانتاجيته التي ترتفع كثيرا عن انتاجية الآخرين . كما كان يزعم أن شركات أخرى تطلبه للعمل بها وأنه يستطيع ان يلتحق بأي شركة منها .

وكانت الادارة تلبى رغباته ، اعتقادا منها بأن في ذلك تشجيعا له ونديرا لخدماته وتحفيزا على بذل المزيد منها . غير أن عباس ظل يبالغ في مطالبه ، وخصوصا ما تعلق منها بالمكافآت المادية . وعندما كان

رئيسه يرفض أحد هذه المطالب يبدى له عباس مبررات الحاجة الملحة للمال . مثل كبر حجم العائلة ، وحاجات الاولاد التى تتزايد مع كبر أعمارهم ، والمصاريف التى يستلزمها تعليمهم .

ثم تقدم عباس بطلب لنقله الى فرع آخر للشركة والذى يوجد باحدى المناطق النائية ، وتتوفر به بضع حوافز ومزايا مادية لا توجد بالمركز الرئيسى الذى يعمل به . وحاول رئيسه ان يثنيه عن عزمه ويقنعه بالمدول عن طلبه ، وأوضح له انه يحصل على ما يريد من مكافآت وغيرها من الاشكال المادية للحوافز ، بالاضافة الى التقدير المعنوى الذى يحمل له رؤساؤه وزملاؤه . كما ذكر له ان طريقته فى طلب مزيد من المال طريقة خاطئة . وانه يجب ان يقنع قليلا بما يحصل عليه . ولكن عباس اخبره ان هناك سلعا كثيرة يجب ان يحصل عليها ويتمتع باستخدامها ، وان هناك مطالب اسرية كثيرة لزوجته واولاده يجب ان يستوفيهما . وأصر على طلب النقل . فلم تجد الادارة بدا من الموافقة . ولكنها أجلت نقله حتى تجد شخصا آخر يحل محله ويكون فى مستوى كفاءته .

وبعد فترة من نقل عباس الى الفرع الآخر ، قررت الادارة تصفية ذلك الفرع — بسبب انكماش الأعمال وتضاؤل فرص الربح وارتفاع التكاليف . فعاد عباس مسرعا يطلب اعادته لوظيفته السابقة . ولكن الادارة كانت قد عيّنت شخصا آخر فى هذه الوظيفة . وكان ذا كفاءة ممتازة . وكان زملاؤه فى نفس الورشة أو من يحتكون به من الاقسام الاخرى راضين عنه ، معجبين بكفاءته وقدرته الفائقة على التعاون . كما كان رؤساؤه ايضا يشعرون بارتياح فى التعامل معه . هذا بالاضافة الى انه لم يكن كثير المطالب كسابقه .

لذلك عرضت الادارة على عباس وظيفة اخرى ، لا تخلو من ميزات مادية .  
وان كانت لا تتضمن الميزات السابقة التى كان يحصل عليها . فرفض وواصل  
طلبه بالعودة الى وظيفته الاصلية . وكان يعتقد أنه قدم خدمات كثيرة  
للشركة ، وان من حقه أن تحترم رغبته ويجاب الى طلبه .

### اسئلة

- ١ — ما رأيك فى عباس ؟
  - ٢ — ما هو تقويمك لموقف الادارة تجاهه ؟
  - ٣ — هل كان يمكن للادارة أن تحد من مطالبه من قبل ، وكيف ؟
  - ٤ — هل تعتقد أن من الاصول :
- ( ١ ) اعادة عباس الى وظيفته الاصلية ، وفى هذه الحال كيف يكون  
التصرف مع العامل الجديد الكفو ؟
- (ب) رفض طلب عباس ، وهنا كيف يمكن أن تقنعه الادارة بقبول  
الوظيفة الاخرى ، وما مدى تأثير ذلك على روحه المعنوية ؟
- (ج) ترك عباس للشركة ، اذا لم يمكن اقناعه . وما هى الآثار  
المترتبة على ذلك ؟

## المنافس الجديد

كان سالم الفرشوطى رئيس القسم المالى يشكو دائما من قلة عدد الموظفين فى قسمه . وكثيرا ما كان يعزو ضعف انتاجية القسم الى عدم وجود الموظفين المؤهلين تأهيلا مناسباً والمدرين تدريبا كافيا للقيام بأعباء العمل التى كانت تتزايد وتنوع باستمرار .

وقد حلت الادارة مشكلة الفرشوطى بأن عنيت فى قسمه ثلاثة موظفين جدد ، اختارتهم بدقة وعناية من بين عدد كبير من المرشحين . وكان سعيد مخيمر أحد هؤلاء الموظفين . وكان شابا طموحا ، تخرج حديثا فى كلية التجارة . ولم تمض على تعيينه شهور قليلة حتى أثبت كفاءة عالية وإخلاصا فى العمل ، واطاعة لأوامر رئيسه ، واستعدادا حاضرا لاداء مزيد من العمل . كما كان لاقتراحاته أثر كبير فى رفع انتاجية القسم .

وبدا الفرشوطى فخورا بالمرؤوس الجديد . وكان يشيد بمجهوداته وإنجازاته . وكان فى نفس الوقت يرجع هذا النجاح لنفسه ويقول أن السبب فى هذا هو يقظته المستمرة ، وعنايته باختيار وتدريب المرؤوسين ، ودقته فى اعطاء التوجيهات المناسبة فى الوقت المناسب .

وظل الفرشوطى راضيا عن القسم ، وعن النتائج التى يحققها ، فخورا بسعيد وتقدمه السريع فى العمل . الا أن هذا الشعور بالرضا والفخر لم يلبث أن تحول الى نوع من الخوف من منافسة سعيد . فلم يمض عامان على تعيين سعيد حتى بدأ الفرشوطى يضيق به . وبدأ يلح بذلك فى أحاديثه مع مدير الادارة . فكان يقول مثلا ان الموظفين الجدد يبدؤون أعمالهم بحماس كبير ، ثم تفتر همهم بمرور الوقت ، وتقل كفاءتهم وتضعف انتاجيتهم . فاذا سألته



المدير ان كان يقصد شخصا معينا ، لم يتردد في القول ان سعيد لم يعد  
كما كان ، وانه لا ينفذ التعليمات على الوجه المطلوب . غير أن مدير الادارة  
كان يعرف ان سعيدا مازال مخلصا في عمله متقدما فيه غيورا عليه .

وحصل سعيد على زيادة في مرتبه . وأصبح يتمتع بحب الذين يعملون  
معه واعجابهم به . وزاد ذلك من توتر الفرشوطى ، وظن أن الادارة ستختار  
سعيدا ليحل محله في رئاسة القسم المالى . وتملكه هذا الشعور فبدأ يشكو من  
سعيد ، ويدعى أنه لا يطيع أوامره . ثم بدأ يوعز لبقية الموظفين بالقسم —  
وكان معظمهم لا يحملون مؤهلات عالية — بأن سعيدا يترفع عليهم وانه كثيرا  
ما يصرح بأنه أعلى ثقافة منهم وأكثر خبرة ودراية وأنهم لا يستطيعون ان  
يصلوا الى مستواه الفكرى والعلمى .

ونجح الفرشوطى في اثارة حفيظة الموظفين ضد سعيد ، فانخفض  
تعاونهم بدرجة ملحوظة ، وانعكس ذلك على انتاجيتهم ونتاجية القسم .  
وتصادف أن حدث ذلك قرب نهاية السنة المالية ، حيث يزيد حجم العمل  
ويتطلب الامر تعاونا كبيرا بين الموظفين .

ونما ذلك الى علم مدير الادارة ، وانزعج لما يحدث في القسم  
المالى . فاستدعى الفرشوطى الى مكتبه وسأله عما جرى . فأجاب  
الفرشوطى بأن سعيدا هو السبب في كل ما حدث . وإن بقية الموظفين يكرهونه  
ولا ينسجمون معه . ثم اقترح نقل سعيد الى قسم آخر . ولما سأله المدير  
عن سبب هذا التحول المفاجيء من الرضا التام عن سعيد الى النقد الشديد  
ليه وطلب نقله ، أجاب الفرشوطى بأنه كان مخطئا في الحكم على سعيد  
في بادىء الامر . وانه ظن انه يستطيع أن يجعل منه موظفا ممتازا ، ولكن

عناد سعيد وعدم اطاعته للاوامر ومخالفته للتوجيهات وتعالیه على زملائه ومحاولته الظهور على حساب الآخرين ، كل ذلك جعله يغير رأيه ويطلب نقله .

### اسئلة

- ١ - ما رأيك في شخصية سالم الفرشوطى ؟
- ٢ - كيف تتصرف لو كنت مكان الفرشوطى ؟
- ٣ - كيف تعالج الامر لو كنت مدير الادارة ؟
- ٤ - ماذا تقترح على سعيد أن يفعل ازاء ما حدث ؟
- ٥ - كيف تقنع الفرشوطى أن يغير أسلوبه القيادى ؟
- ٦ - كيف تعيد للقسم المالى ما كان عليه من تعاون وانسجام بين العاملين به ؟

## مركز الاتصالات

طلب كمال مدير الشؤون الادارية من عبد العال مدير الافراد أن يجد حلاً لمشكلة معدل دوران العمل في مركز الاتصالات الادارية ، حيث زاد هذا المعدل في السنوات الثلاث الماضية زيادة كبيرة .

كان مركز الاتصالات الادارية أحد أقسام ادارة الشؤون الادارية ، وكان يختص بالبريد الصادر والوارد على مستوى المؤسسة كلها . اذ ترسل له كل الادارات البريد الصادر فيخرج منه . ويرد اليه كل البريد الوارد فيقوم بتوزيعه على الادارات المختصة والأقسام والأشخاص .

وكان عبد المطلب رئيس المركز — والذي يرأسه منذ أربع سنوات — قد تنبأ بمشكلة ارتفاع دوران العمل في المركز ، وأخبر مدير الشؤون الادارية بذلك ، ولكن الاخير لم يبد اهتماماً بالموضوع . حتى مرت السنوات والمشكلة تتفاقم ، وموظفو مركز الاتصالات يتركون العمل ، أما لادارات أخرى داخل المؤسسة أو الى أعمال أخرى خارج المؤسسة . وأصبح مديرو الادارات ورؤساء الاقسام وبقية العاملين يشكون من انخفاض انتاجية مركز الاتصالات وإهمال موظفيه . ويشكو رئيس المركز من عدم قدرته على حفز الموظفين للعمل . ويشكو الموظفون بالمركز من كثرة العمل وسوء الظروف واللؤم المستمر الذي يلقيه عليهم بقية الموظفين — حتى زملائهم الذين كانوا يعملون معهم وتركوهم الى ادارات أخرى انضموا للناقدين .

وقد طلب مدير الافراد مقابلة عبد المطلب رئيس مركز الاتصالات . ودارت بينهما مناقشة متعمقة وضع فيها عبد المطلب النقاط على الحروف . فأخبر مدير الافراد أن مظاهر المشكلة تتبلور في :

- ( أ ) انخفاض انتاجية موظفى مركز الاتصالات .
- ( ب ) ضعف الروح المعنوية لهؤلاء الموظفين .
- ( ج ) تراكم المعاملات ، وتعرض بعض الامراق للتلف والضياع .
- ( د ) الشكاوى المتزايدة من جمهور المتعاملين مع المركز ، سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها .
- ( هـ ) عدم مبالاة الموظفين فى المركز وتحينهم للفرصة التى يتكون فيها العمل بالمركز . لدرجة أن المركز أصبح معروفا بين الموظفين الآن باسم « محطة الانتظار » التى يلتحق بها الموظفون حتى يجدوا عملا آخر .

ثم اوضح عبد المطلب أن أسباب المشكلة كثيرة ومتداخلة ، وينحصر أهم هذه الاسباب فيما يلى :

١ — ان العمل فى مركز الاتصالات نمطى روتينى ، ومعظم اجراءاته وخطواته تسير على وتيرة واحدة ، الامر الذى يصيب الموظفين بالملل ويفقدهم الرغبة فى العمل .

٢ — يتطلب العمل فى المركز الاحتكاك المستمر بالجمهور . وهذا امر يتطلب مهارة خاصة للتعامل مع المستويات المختلفة من الناس الذين يجيئون للمركز .

٣ — النظرة التى ينظرها المدبرون والرؤساء والموظفون للمركز الاتصالات . فهو ليس الا « أرشيف » ، يعتبرونه غير مهم اذا قورن بالاقسام والادارات الاخرى .

٤ — ويمرر هذه النظرة أن المؤهلات الدراسية ، وكذلك الخبرة العملية ،  
للموظفين في مركز الاتصالات منخفضة اذا قورنت بالموظفين في الادارات  
الاخرى .

٥ — الاعتقاد السائد عند المديرين والرؤساء بأن عمل الوارد والصادر  
يمكن لاي شخص أن يؤديه — ولو كان بدون مؤهلات . وبالتالي  
لا يعطون موظفي المركز الاهتمام والاحترام الواجبين .

٦ — أن ظروف العمل بالمركز صعبة ، من حيث :

(١) ضيق المكان ، وتكدس الدواليب والارفف وما فيها من أوراق وملفات ،  
في حجرة ضيقة .

(ب) سوء التهوية .

(ج) سوء تصميم المكان ، وتقدم الاثاث .

٧ — عدم وجود حوافز لموظفي المركز ، رغم أن ضغط العمل شديد في  
معظم اوقات السنة . وكثيرا ما يقارن موظفو المركز أنفسهم بالموظفين  
الآخرين الذين يتوافر لديهم وقت فراغ كبير أثناء ساعات العمل .

٨ — نقص الاجهزة الحديثة للحفظ وتداول الخطابات ، وسوء صيانة الموجود  
منها . وقد تقدم رئيس المركز بطلبات متكررة لتزويد المركز ببعض هذه  
الاجهزة — لكي يسهل العمل ويختصر الوقت المطلوب لانجازه .

٩ — تقادم الطرق والاساليب المتبعة في العمل ، اذ أصبحت لا تناسب حجم  
العمل المتزايد . وقد لجأت المؤسسة لاحد المكاتب الاستشارية

لدراسة طرق العمل بمركز الاتصالات . واقتراح المكتب مجموعة من الطرق الحديثة ، ولكن المؤسسة لم تنفذها .

وقد اتفق مدير الشؤون الادارية مع رئيس مركز الاتصالات بشأن هذه النقاط . ولكنه اضاف ان موارد المؤسسة الحالية لا تسمح باجراء تغيير جذري في مركز الاتصالات — مثل تغيير اساليب العمل او شراء آلات ومعدات حديثة . وكان يرى ان الحل يجب ان يكون جزئيا وعلى مراحل ، ويعتقد ان اهم خطوة الآن هي تقديم حوافز لموظفي المركز . وقد طلب فعلا من كل من مدير الافراد ورئيس مركز الاتصالات اقتراح نوع هذه الحوافز وطريقة تنفيذها .

### مزيد من الحوافز ... \*

كان الاستاذ عبد اللطيف ، مدير عام المؤسسة الوطنية الكبرى للأعمال الهندسية ، يفكر في تعديل نظام الحوافز الذى تطبقه المؤسسة ، وخاصة بعد اجراء التوسعات الجديدة والتعاقد على عدد من المشروعات الجديدة وتعيين أعداد جديدة من المهندسين والفنيين والموظفين والعمال .

وقد كان نظام الحوافز يعتمد على الجانب المادى ، اذ ينص على تقديم مكافأة مالية قدرها راتب شهرين للأفراد الذين يحصلون على تقدير سنوى ممتاز ، وراتب شهر واحد للحاصلين على تقدير جيد جدا ، ونصف شهر للذين يحصلون على تقدير جيد . أما الذين يحصلون على تقدير متوسط فلا يتقاضون أية مكافآت . ولم تكن فى النظام عقوبة أو اجراء محدد لأولئك الذين يحصلون على تقدير دون المتوسط . وكان الامر متروكا للرئيس المباشر يعالجه حسب الحالة ، وكانت الممارسات المتفق عليها أن يقوم الرئيس المباشر بتحذير الرؤوس اذا حصل على تقدير ضعيف ، وانذاره اذا تكرر حصوله على نفس التقدير . ولم يحدث فى السنوات الخمس الاخيرة سوى حالة واحدة فقط حصل فيها أحد المهندسين على تقدير ضعيف لسنتين متتاليتين ، ولم يتجاوب مع تحذيرات رئيسه المباشر ، فقررت الادارة نقله لوظيفة أخرى ، ولكنه لم يستمر فيها وترك المؤسسة .

وقد عقد المدير العام اجتماعا دعا اليه مدير شئون الافراد والمدير المالى ومدير المشروعات ومدير التخطيط والمتابعة ومدير العلاقات العامة ،

✽ هذه الحالة موضوع فيلم تدريبى للمؤلف ، بنفس العنوان ، ضمن مكونات حقيبة تدريبية عن الحوافز ، من انتاج المنظمة العربية للعلوم الادارية ، مج ١

١٩٨٥ .

لبحث تطوير نظام الحوافز . وكان هناك عدد من الاتجاهات . إذ رأى مدير العلاقات العامة أن تتوسع المؤسسة في اعطاء الحوافز المالية ، فتكون بواقع راتب شهرين للمتازين ، وشهر ونصف للحاصلين على جيد جدا ، وشهر لمن يكون تقديرهم جيدا ، أما الحاصلون على متوسط فيمنحون راتب نصف شهر لتشجيعهم على تحسين أدائهم بعد ذلك .

أما المدير المالي فقد كان يختلف مع هذا ، ويرى قصر تقديم الحوافز المادية على المتأزين فقط ، وذلك حتى يحسوا بتميزهم ويحافظوا عليه ، وحتى يكون في ذلك حفز للآخرين على تحقيق مستويات أعلى للإنجاز .

وكان مدير المشروعات يعتقد أن النظام الحالي لا بأس به ، وأنه يحقق الغرض منه ، شريطة أن يعاد النظر في أسلوب تقويم الأداء ، بحيث يكون أكثر موضوعية . واقترح أن تكون هناك قوائم مختلفة لفئات العاملين . فتصمم استمارة تقويم أداء للمهندسين ، وأخرى للدائرين ، وثالثة للرؤساء ورابعة للعمال ... وذلك لاختلاف طبيعة وظائف هذه الفئات ، فيكون التقويم معبرا فعلا عن أدائهم .

أما مدير التخطيط والمتابعة — ويؤيده مدير العلاقات العامة — فقد اقترح أن يكون هناك تنوع في نظام الحوافز بحيث يشمل أكثر من الحوافز المادية مثل خطابات الشكر التي اقترح أن توزع على ذوى الأداء الجيد ، وإقامة حفلات سنوية أو نصف سنوية توزع فيها ميداليات وأوسمة . كما اقترح أن تخصص تذاكر سفر مجانية لرحلات خارجية لمجموعة من الموظفين تختار على أساس تقديرهم وتوصية رؤسائهم . هذا بالإضافة إلى إرسال عدد محدود ( ٣ — ٥ ) من المهندسين والمحاسبين الماليين للخارج في دورات تدريبية خلال العطلة الصيفية .



ثم تكلم مدير شئون الافراد فأكد أنه يجب أولا تحديد الهدف من نظام الحوافز ، وهو دفع الافراد الى الأداء المتميز ، ونشر المنافسة البناءة بينهم ، وتنمية شعورهم بضرورة نجاح أعمال المؤسسة والوصول بها الى الأهداف التي تطلبها ، ثم أكد أنه يجب استعراض نتائج نظام الحوافز الحالي ومدى المساهمة التي قام بها في تحفيز الافراد . وأشار أنه لم يحقق الغرض منه ، فقد كان هناك تناقض في عدد المستفيدين من الحوافز — من فئة الحاصلين على تقدير ممتاز — وذلك في السنوات الثلاث الاخيرة ، فمثلا انخفض المهندسون من ٢٤ الى ٢٠ ثم ١٤ على التوالي . وكذلك الحال بالنسبة للحاصلين على تقدير جيد جدا من المهندسين . فقد كانوا في نفس الفترة خمسين ، ثم ٣٥ ثم هبطوا الى ٢٩ ، بينما ارتفع عدد الحاصلين على جيد ومقبول ولم تحدث حالات « ضعيف » الا بنسبة ضئيلة . وأكد مدير الافراد ضرورة البحث عن اسباب انخفاض الممتازين .

وهنا تدخل مدير المشروعات فشرح أن نظام تقويم الأداء هو السبب الرئيسي ، فأضاف مدير الافراد : أو قد يكون الرؤساء المباشرين ، مثل عدم المامهم بالتقويم أو عدم اهتمامهم أو تدخل عوامل شخصية . كما قد يكون عدم ملائمة المعايير الموضوعية للاداء .

وأشار المدير المالي الى ان تحديد المعايير هو الاهم ، اذ يجب أن توضع معدلات للاداء واضحة محددة مفهومة من جانب العاملين — يتم تقويم الأداء على أساسها ، حتى تتوفر الدرجة المطلوبة من الموضوعية ، ثم ذكر أن هناك عددا من المؤسسات المشابهة يحقق أفرادها معدلات أداء أعلى من تلك التي يصل اليها أفراد هذه المؤسسة ، رغم أن المؤسسات الاخرى تقدم حوافز مالية

أقل ... فهي مثلا لا تقدم شيئا للحاصلين على تقدير جيد . وتقتصر مكافآتها المالية على الممتازين وأصحاب تقديرات « جيد جدا » .

وفى نفس الوقت الذى كان المديرون مجتمعين فيه ، كان هناك عدد من الأفراد يتحدثون فيما بينهم عن الحوافز التى تقدمها المؤسسة لهم . وكان جانب من الحوار الذى دار بينهم كما يلى :

— انا اعتقد ان المؤسسة يجب ان تزيد الحوافز التى تقدمها لنا ، فترفع مقدارها وتوسع رقعة المستفيدين منها ... هذه ضرورة الآن بسبب ارتفاع نفقات المعيشة .

— وانا اتفق معك ... ولكن يجب ان يكون هذا مصحوبا بزيادة فى الانتاجية .

— انت معنا ام مع الادارة ... ! ! قبل ان تتكلم عن الانتاجية ، يجب ان توجه عناية رؤسائنا المباشرين لحسن التعامل معنا . خذ رئيس القسم الذى اعمل فيه مثلا .. انه يتجاهل انجازاتنا .. ولا يكاد يحس بمشكلاتنا .. لا يهتم بشيء .. انه حاضر كالغائب .

— انا شخصا رئيسى المباشر يعاملنى بكل احترام ، يقدر عملى ، يوجهنى .. يفهم ظروفى .. يكافئنى بالكلمة الحلوة والارشاد المناسب ..

— الكلمة الحلوة !! هذا شيء لا اسمعه من رئيسى أبدا ، انه دائما يبحث عن شيء ليلومنى عليه .. كأن كل مشاكل العالم أنا السبب فيها ..

— اعتقد ان بعض المديرين يفهمون ان الادارة توبيخ وصوت عال فقط .. بينما هى أبعد من ذلك بكثير .

— ان رئيسى يعتقد — على ما اظن — انه يجب ان يضع الموظف باستمرار

فى موقف دفاعى .. حتى يقدم احسن ما عنده .. هكذا يفهم رئيسى  
الادارة ..

— وهذا خطأ .. فالله سبحانه وتعالى يقول « ولا تبخسوا الناس اشيائهم »

— صدق الله .. ياليت نعلق هذه الآية الكريمة على مكتبه .

— انا رئيسى يعطى لافنته على مكتبه تقول : المدير دائما على حق ...

— ضاحكا مع الباقين .. اما انا ، فرئيسى يقدرنى تماما .. دائما يرسل  
لى خطابات شكر .

.. يضحك الجميع .

.. والادهى من ذلك انه خطاب منسوخ على الآلة الكاتبة ، ولا شىء فيه جديد  
الا اسمى فقط .. اول ما استلمت الخطاب اول مرة ، فرحت واحسست  
بالفخر ، والتفت لزميلى اخبره بهذا التقدير ، ولكى وجدته يقرأ نفس  
الخطاب ..

— يضحك الجميع .

— انا والله أعتقد يا جماعة ان الادارة يجب ان توزع مبلغا من المال كل  
سنة ، بصفة منحة أو مكافأة أو علاوة .. اى تسمية ، حتى تساهم فى  
التغلب على ارتفاع نفقات المعيشة .

— او يمكن ان تعطينا نسبة من التكاليف التى توفرها .. او عندما ننجز الاعمال  
فى وقت أسرع من التاريخ المحدد ..

— او يدفعوا لنا ايجار المساكن التى نساكنها ..

- أو مصاريق مدارس الاولاد ..
- ولماذا لا ... !!
- ويمكن ايضا ان يرسلونا في بعثات للخارج لزيادة مهارتنا .
- نعم .. هناك اشياء كثيرة جدا يمكن ان يقدموها لنا .
- وهناك اشياء كثيرة جدا أيضا يمكن أن نقدمها نحن لهم .. فنحن نحب هذه المؤسسة ، ونريدها أن تنجح وتتفوق ..
- وهنا يدخل الساعى حاملا صينية عليها اقداح الشاي .. ويبدأ في توزيعه على الحاضرين .

## مسئلة

- ١ — ما رأيك فى مقترحات المديرين المجتمعين ؟
- ٢ — ماذا تستنتج من مناقشات الافراد فيما بينهم ؟
- ٣ — قارن بين الحديث الذى يدور بين المديرين ، وذلك الذى يتبادله الافراد واستخراج نقاط الشبه والاختلاف .
- ٤ — حلل النقاط التى اثارها مدير شئون الافراد ، وبين كيف يمكن ان تقيّد منها الادارة .
- ٥ — ما هى فى رأيك مقومات نظام الحوافز الناجح ؟
- ٦ — بماذا تنصح المؤسسة بشأن تطوير نظام الحوافز بها ؟

## ساهر وشاهر

اعتاد ساهر أن يؤدي واجبه الوظيفي على الوجه الاكمل ، وينفذ ما يطلب منه دون تردد أو تأجيل . في الوقت الذي كان زملاؤه في نفس القسم يتباطئون ولا ينجزون المعاملات المتراكمة امامهم . وكانوا يقضون معظم وقت العمل في الحديث والمناقشات حول موضوعات شتى ، ليس العمل واحد منها ، أو على الاقل لا يحظى بالجانب الاكبر منها . وكانت النتيجة ان تكدس العمل في القسم ، وبدأت الاقسام والادارات الاخرى تشكو من ببطء العمل وتأخره بسبب بطء هذا القسم وتأخره .

وقرر شاهر رئيس القسم أن يواجه هذه المشكلة عن طريق العمل الاضافي في المساء . فطلب من الموظفين الذين تتأخر أعمالهم أن يحضروا في المساء ، الامر الذي ترتب عليه حصول هؤلاء الموظفين على مكافأة الوقت الاضافي . وفي نفس الوقت لم تتح هذه الفرصة لساهر ، لانه كان ينجز عمله أثناء النهار .

ولم يؤثر ذلك على ساهر في أول الامر ، واستمر في جديته ، وظل يبذل نشاطه المعتاد وينجز كل ما يسند اليه من عمل ، حتى أنه كان ينتهي من جميع واجباته قبل نهاية وقت العمل . غير أنه بمرور الايام بدأ يحس أنه يجب أن يحصل على ما يحصل عليه زملاؤه من اجر اضافي . فطلب من شاهر أن يعمل في المساء مثل الباقيين . ولكن شاهر رفض هذا الطلب لعدم وجود عمل يؤديه في المساء . فتساءل ساهر عما اذا كان جزاء الجدية في العمل ، الحرمان من ميزة الاجر الاضافي ، في حين أن الاهمال والتراخي يقابل بمكافأة . وكان شاهر لم يتوقع هذا السؤال من ساهر ، فقال له : لماذا تفكر هذا التفكير ؟

فأجاب ساهر بأن هو الوضع القائم فعلا . فقال شاهر ملاطفاً :  
انت عودتنا على الجدية ، ولا اتوقع منك غير ذلك .

ولم يمض اسبوع بعد هذه المناقشة حتى بدأ ساهر يتراخى قليلا ويؤجل  
العمل ، حتى يتراكم مثل أعمال زملائه . وعلم رئيس القسم بذلك ، فصمم على  
عدم تكليف ساهر بالعمل وقتاً اضافياً . وأسر لن حوله بأنه لا يمكن أن  
يرغم على شيء ، واذا كان ساهر يلجأ لاسلوب الضغط فلن يستجيب له .

وتدهورت انتاجية القسم ، وازدادت شكاوى الادارات والاقسام الاخرى .  
واستدعى مدير الادارة ، شاهر وسأله عن أسباب ما يجرى في قسمه ، فلم  
يتلق منه جواباً مقنعاً . فأبدى المدير استياءه لما يحدث . ولح بأن هذا  
يرجع الى اهمال رئيس القسم نفسه . وطلب من شاهر ضرورة الالتزام  
بالواجب . ونبهه الى استعمال الشدة عند الضرورة حتى تنجز المعاملات وينساب  
العمل . ثم لوح المدير بعد ذلك بتطبيق الجزاء على شاهر اذا لم تستقم  
الامور خلال اسبوع او اسبوعين .

وكان أول استعمال للشدة من جانب شاهر أن وقع الجزاء على ساهر ،  
فحسم بضعة أيام من مرتبه ، على أساس تباطئه وتعطيله للعمل وعدم بذل  
المجهود المناسب في انجازه .

### أسئلة

- ١ — ما هو السلوك الذى تتوقع من ساهر أن يسلكه الآن ، بعد توقيع الجزاء عليه ؟
- ٢ — بماذا تفسر اصرار رئيس القسم على عدم تكليف ساهر بالعمل فى الوقت الاضافى ؟
- ٣ — ما رأيك فى الطريقة التى يدير بها رئيس القسم العمل ؟
- ٤ — كيف يمكن علاج الموقف الآن ؟



## فرصة أخيرة

التحق عصام بالعمل بالشركة المتحدة للمعادن منذ سنة تقريبا ، تنقل خلالها في أربعة أقسام داخل إدارة الانتاج ، ولم ينجح في الاستمرار في أى منها . اذ كان كل رئيس قسم يطلب نقله الى قسم آخر . وذلك لان عصام كان يفقد انتباهه اثناء العمل ، ويتحرش بزملاءه ويتشاجر معهم ، كما كان منخفض الانتاجية كثير التأخر وانتحال الاعذار لتأخيره .

وقد طلب مدير الانتاج من الاختصاصى الاجتماعى بالشركة دراسة حالة عصام . وقد فعل الاختصاصى ذلك ولم يجد مشكلات جذرية . وقال في تقريره لمدير الانتاج ان عصام شخص عادى ، وكل ما يحتاج اليه هو بعض العناية والصبر والتفهم لدوافعه ، بالإضافة الى التدريب الجيد . غير ان رؤساء الاقسام الاربعة أجمعوا على عدم رغبتهم في أن يعمل معهم . وكانوا يرون أن من الأفضل فصله من الشركة . كما أن أحدهم — رئيس قسم الطلاء — هدد بترك العمل اذا فكرت الإدارة بالحاق عصام بقسمه مرة أخرى . اما رئيس قسم الخراطة فقد اقترح أن ينقل من إدارة الانتاج ويلحق بإدارة أخرى ، كالمخازن مثلا .

ولكن مدير الانتاج رأى ان يعطى عصام فرصة أخيرة ، يفصل بعدها اذا لم يفلح في الانتظام والالتزام بمستويات الانتاجية . وسأل المدير الاسطى صابر رئيس قسم اللحام ان يأخذ عصام عنده ، فقبل صابر ذلك . ونظر الرؤساء الاربعة اليه باشفاق وتمنوا له التوفيق في مهمته الجديدة ، وتنبؤا بأنه سيطلب نقل عصام من عنده خلال أسبوعين أو ثلاثة على الاكثر .

### أسئلة

١ - هب أنك صابر ، ماذا تفعل مع عصام ؟

٢ - كيف يكون التصرف اذا فشل عصام مرة أخرى ؟

## نحو تدريب افضل . . . (١)

أنشئت مؤسسة التقدم للمشروعات الهندسية منذ أكثر من خمسين عاما ، وكان شعارها التقدم في جميع المجالات . . . وضمن هذه المجالات تنمية العاملين بها من مديرين ورؤساء أقسام وموظفين وفنيين . وكانت ادارة المؤسسة لا تتوانى عن تقديم أية برامج تدريبية — فنية وإدارية — عندما تكون هناك حاجة اليها ، سواء داخل المؤسسة أو خارجها في الهيئات المتخصصة . وكانت ميزانية التدريب تتزايد عاما بعد عام ، حتى بلغت أكثر من عشرة أضعاف ما بدأت به في المراحل الأولى من حياة المؤسسة .

وكان الاستاذ عبد القادر مدير عام المؤسسة — وهو شخص في الخمسين من عمره ويحمل ماجستير في الهندسة والإدارة ويقتنع بأهمية التدريب وجذواه ، وقد أجرى توسعات في ادارة التدريب وعززها بالاختصاصيين اللازمين وأمدّها بالامكانيات المادية والفنية اللازمة — كان يناقش مع مدير التدريب نتائج التدريب للعام المنصرم تمهيدا لوضع خطة تدريبية جديدة للعام التالى .

وعرض مدير التدريب في تقريره أن برامج التدريب الفنية ( للمهندسين وموظفى الكمبيوتر والسكرتارية والنسخ ) قد حققت أهدافها بالكامل ، كما تشير بذلك معدلات الاداء وتقارير الكفاية وملاحظات الرؤساء المباشرين . وقد زادت نسبة المتدربين بهذه البرامج بحوالى ٣٥٪ بسبب التوسعات التى أجرتها المؤسسة مؤخرا .

أما بالنسبة لبرامج التدريب الإدارى فقد أشار مدير التدريب الى أن المتدربين بهذه البرامج زادوا بأكثر من خمسين فى المائة عن العام السابق . وذلك بسبب تنوع هذه البرامج وشمولها . فقد نفذت برامج

« الاتجاهات الحديثة في الإدارة » « وتنمية المهارات القيادية للمديرين ورؤساء الأقسام » ، والعلاقات الإنسانية في العمل . وذكر مدير التدريب أن هذه البرامج قد حققت أهدافها ، طبقا لما أشار به المتدربون عقب انتهاء البرامج .

ورغم ذلك فلم يكن عبد القادر سعيدا بهذه النتائج : إذ أخبر مدير التدريب بالمؤشرات السلبية التالية : ارتفاع معدل الشكاوى في العام الحالي عنه في العام الماضي بنسبة ١٠٪ ، وارتفاع معدل الغياب والتأخير بنسبة ٧٪ ، هذا بالإضافة الى شعوره بانخفاض الروح المعنوية لدى بعض العاملين .

ماهو ردك على عبد القادر ؟ وتحليلك للنقاط التي أثارها ؟ وتصوراتك للعلاج ؟ .

## نحو تدريب أفضل ... (٢)

قرر عبد القادر تشكيل لجنة من مدير التدريب ، ومدير التنظيم والادارة ،  
واثنين من اخصائى التدريب ، ومستشار خارجى كانت المؤسسة تلجأ اليه  
من وقت لآخر ، واسند اليها المهام التالية : —

- ١ — تحديد مفهوم تقويم التدريب وأهميته .
- ٢ — تحديد العناصر التى يشملها التقويم .
- ٣ — الاتفاق على طرق محددة لتقويم التدريب .
- ٤ — تحديد المراحل الزمنية للتقويم .

وقد عكفت اللجنة على دراسة هذه النقاط تمهيدا لاعداد تقرير مفصل  
بها .

## خالد

كان خالد احد العمال الكفاء ، وكانت تقارير الكفاية عنه تدل على أنه ممتاز ، ومواظب على مواعيد العمل ، ومتعاون مع زملائه ، ومطيع لرؤسائه ، ومرتفع الانتاجية ، يحصل على العلاوات المتاحة في حينها ويحصل على الحوافز المقررة لزيادة الانتاجية .

وفي الشهرين الماضيين تغيرت حال خالد فأصبح يتأخر عن العمل ، ويغيب أحيانا : ولا يمثل للامور بصفة جدية . كما بدأ تعاونه مع زملائه يقل ، وأصبح عنده نوع من اللامبالاة .

وعندما فحصت الامر بنفسك وجدت أن نسبة متزايدة من انتاجه غير مطابقة للمواصفات ، وارتفعت النسبة الى النصف مؤخرا . كما أن نسبة العادم والتالف في الخامات التي يستعملها ارتفعت ، وكذلك معدل الاعطال في الآلة التي يعمل عليها . كما أنه أصبح يتأخر في تبليغ قسم الصيانة عن الاعطال التي تحدث في الآلة .

### اسئلة

- ١ — ما هي الخطوات التي تتبعها في دراسة هذه المشكلة ؟
- ٢ — كيف تعيد خالد الى ما كان عليه ؟
- ٣ — هل تعتبر حالة خالد فريدة من نوعها أم أنها تتكرر كثيرا ، ولماذا ؟

### مختار ... احترار ... واختار ... (\*)

عندما كان مختار رئيس قسم بحوث التدريب في طريقه الى مكتب الاستاذ عادل مدير ادارة التدريب ، دار في ذهنه ان يحكى له عن متاعبه مع الموظفين الذين يعملون تحت رئاسته . وخاصة ذلك النزاع المستمر بين خالد وحسن اللذين يحملان شهادة الماجستير ، ويدرس أحدهما ( خالد ) لشهادة الدكتوراه وهو على وشك الانتهاء منها . فهما دائما يتنازعا حول العمل الذى يؤديانه ، ونصيب كل منهما من هذا العمل ، ودوره بالنسبة للنتيجة النهائية ، وترتيب اسمه فى قائمة أسماء الذين يشتركون فى البحث . وكان خالد دائم التذمر من حسن ، ويحس أن الاخير لا يرقى لمستواه الفكرى ... وانه يتميز عنه لانه على وشك الحصول على الدكتوراه . وكان حسن يحس بأن خالد يتعالى عليه ولا يريد التعاون معه .

هذا بالإضافة الى نواحى نزاع أخرى تحدث بين مصطفى ، وعلى ، وعمر ، واسماعيل ، الموظفين بنفس القسم . والتي كانت تمتد من الخلاف العلمى فى بعض نقاط البحوث التى يجرونها ، الى خلافات حول انصبة كل دنهم من العمل ، الى التراخى عن العمل ، ومتابعة استثمارات الاستقصاء التى توزع على أفراد عينات البحوث ، الى التهرب من المسئولية او التذمر من ثقل عبء العمل ، الى منازعات شخصية ومشادات تدور من حين لآخر . ومن جهة أخرى فقد كانت هناك نواح ايجابية . فلم يكن أبو بكر

---

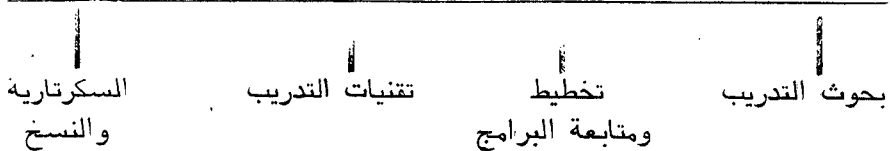
(\*) هذه الحالة موضوع فيلم تدريبى للمؤلف ، بنفس العنوان ، ضمن مكونات حقبة تدريبية عن الاختياجات التدريبية . المنظمة العربية للعلوم الادارية ، عمان ١٩٨٥ .



مثلا — احد موظفى القسم — يسبب قدرا يذكر من المشكلات . حيث كان ينصت جيدا لتوجيهات رئيسه مختار ، وينفذ النصيب المتعلق به من البحث . ويتعاون مع الآخرين ويؤدى عمله فى صمت واخلاص كبيرين . كذلك كانت زينب تؤدى عملها فى صمت ومثابرة ، وكانت تقدم لرئيسها افكارا جديدة انعكست على كثير من البحوث فطورتها وحسنت من نتائجها .

وكانت ادارة التدريب فى المعهد الوطنى للتطوير الادارى والتى يرأسها الاستاذ عادل ، تتكون من اربعة اقسام . وهى — كما يبين شكل (1) — قسم بحوث التدريب ، وقسم تخطيط ومتابعة البرامج ، وقسم تقنيات التدريب ، والسكرتارية والنسخ . وكان الاستاذ مختار رئيس قسم التدريب قد تولى رئاسة هذا القسم منذ سنتين ونصف ، كان قبلها يعمل باحثا فى نفس القسم . وكان يحمل شهادة بكالوريوس التجارة ، شعبة ادارة الاعمال . بالاضافة الى دبلوم عال فى التنظيم وطرق العمل . وقد عمل قبل التحاقه بالمعهد الوطنى مدربا فى جهتين متخصصتين للتدريب بالقطاع الخاص . وكان يتميز بالاخلاص والمثابرة وحب العمل والاهتمام بالتدريب وطرق تطويره لتقديم خدمة أفضل للتنمية والتطوير الادارى الذى يتولاه المعهد .

### ادارة التدريب



شكل (1) ادارة التدريب بالمعهد الوطنى للإدارة

ومنذ أن تولى مختار رئاسة القسم ، وهو يواجه عددا من المشكلات التى تحدث بين أفراد قسمه . وكثيرا ما حاول أن يهدأ من المشادات التى تحدث بين خالد وحسن على وجه الخصوص . وأن يقلل من منازعات الباقين حول الجوانب العملية والشخصية التى تتناولها منازعاتهم . وكان ينجح فى ذلك حيناً ويفشل أحيانا ويترك أمورا معلقة أحيانا أخرى عندما لا يستطيع أن يصل الى حل فيها . فمثلا عندما كان مصطفى وعمر يتنازعان على أحد أمور العمل استدعاهما الى مكتبه ، وطلب منهما أن يشرحا الامر بوضوح وتفصيل ... وقد فعلا ... ولكنه لم يستطع أن يوفق بينهما ، فاحتد نقاشهما وعلا صوتهما وأوشكا أن يتماسكا بالأيدي ، فطلب منهما أن يغادرا المكتب ولما يصلا الى نتيجة . وقد ظلا يتنازعان بعدها قرابة اسبوع كامل حتى هدأت المشكلة . أما خلافات خالد وحسن فهى مستمرة ، وخاصة ما تعلق منها بمحاولة الاول أن يتميز عن الاخير ويجعله يحس بذلك ويطلع الآخرين عليه أيضا .

**وقد كان مختار يخشى أن تستمر المنازعات هكذا أو تزيد . وذلك لان** فى خطة البحوث للعام القادم عددا كبيرا من البحوث التطبيقية والنظرية . كما ان فى الخطة — كما اخبره عادل — تعيين أربعة موظفين جدد بقسم البحوث ، أحدهم يحمل شهادة الدكتوراه فى طرق البحث العلمى وتصميم البحوث .

كانت كل هذه الامور تدور فى رأس مختار عندما كان فى طريقه الى مكتب عادل مدير الادارة . الا أنه توقف قليلا فى المر المؤدى الى المكتب . وتذكر أن حامد رئيس قسم تخطيط ومتابعة البرامج على وشك أن يترك المعهد ويلتحق بوظيفة أخرى فى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة . ففكر

فى ان يطالب من عادل نقله لرئاسة قسم تخطيط ومتابعة البرامج . واعجبته  
الفكرة وذهب الى ثلاجة الماء التى توجد بالممر ، وأخذ جرعة باردة ابتسم  
على أثرها وأخذ نفسا عميقا ... ثم مضى الى مكتب عادل .

### أسئلة

- ١ - ما هى المشكلة بالضبط فى هذه الحالة ؟
- ٢ - ما رأيك فى شخصية مختار . وكيف تؤثر على عمله فى قسم بحوث  
التدريب أو قسم تخطيط ومتابعة البرامج ؟
- ٣ - هل كان يمكن لمختار أن يتفادى الوضع الذى حدث فى قسمه ،  
وكيف ؟
- ٤ - هل توافق على نقل مختار أم لا توافق ، ولماذا ؟
- ٥ - هل يجدى التدريب فى هذه الحال ، ولماذا ؟
- ٦ - اذا كانت اجابتك على السؤال السابق نعم ، فمن الذى يحتاج الى  
تدريب ، وكيف يمكن الكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية ؟
- ٧ - كيف تعالج الوضع الآن ؟

## في ساعة الغذاء (\*)

قال خيرى لزميله منصور وهما يأخذان مكانيهما في الكافتيريا ليتناولوا طعام الغذاء :

— ألم تسمع الخبر ؟

— أى خبر ؟

— كل عمال القسم يدرون به .

— ما الذى حدث ؟

— ألم تر عربة النقل الضخمة أمام بوابة الشركة ؟

— نعم ، رأيتها في طريقى للمصنع هذا الصباح .

— وماذا كانت تفرغ !

— كان هناك عدد غير قليل من العمال يحملون عددا وأدوات ضخمة من العربة الى مخازن الشركة .

— بالضبط ، هذا هو ما حدث تماما .

— لا أفهم .

— طبعا ، وكيف يتأتى لنا أن نفهم شيئا مما يدور حولنا . نحن عمال نلبس

بدلا زرقاء وتتوسخ أيدينا بالشحم والزيوت وكافة الاقدار ، ويمر الناس

حولنا غير حافلين بنا وكأننا من طينة غير طينتهم . وأما المهندسون

---

(\*) من كتاب المؤلف منهج تحليلى لإدارة الافراد . الجزء الثانى ، القاهرة : مكتبة عين شمس ١٩٧٣ ، ص ٨٥ — ٩٠ .

والفنيون فهم أفندية ، يلبسون قمصانا بيضاء ويستمتع لهم كل الناس حين يتحدثون .

— ماذا تريد أن تقول بالضبط ؟

— ان هذه العدد والادوات الضخمة التى رأيتها تنقل لمخازن الشركة هذا الصباح ستحل محلنا فى القسم . ولن نعتبر بعد ذلك من العمال المهرة . فهذه الآلات كفيلة بأن تقوم بالعمل الذى نؤديه الآن وبسرعة أكبر وكميات أكثر .

— وكيف حدث ذلك ؟

— حدث ونحن نائمون ، وقد قرر ذلك المهندسون والفنيون الذين يلبسون القمصان البيضاء . لست أدري ماذا سيكون موقفنا بعد تركيب الآلات الجديدة وتشغيلها .

ويقبل فى هذه اللحظة عثمان وفتحى — عاملان آخران فى نفس القسم — ويجلسان مع خيرى ومنصور .

عثمان : هل سمعت شيئاً جديداً يا خيرى ؟

خيرى : أبداً ، تصور أن منصور لم يكن يعلم بما حدث .

فتحى : انه ذلك المهندس الماكر نبيل ... هو السبب فى كل ما حدث .

منصور : وماذا فعل نبيل ؟

فتحى : أتذكر حين التحق نبيل بالشركة منذ ثلاث سنوات بعد أن عاد من أوروبا ؟

منصور : نعم ، اذكر ذلك .

فتحى : من وقتها وهو دائم البحث عما يسميه رفع الكفاية الانتاجية  
وادخال النظام الآلى فى كل اقسام الشركة ... يقولون فى  
الادارة ان عقله كبير ، وقد تدرب فى عدد من الشركات الاوربية  
بعد حصوله على شهادة الماجستير فى الهندسة الميكانيكية ...  
لست ادرى كيف يفكر هؤلاء الناس !!

خيرى : لا ادرى ايضا ، ولكن الذى ادرىه انهم لا يفكرون فيما على  
الاخلاق .

عثمان : وهل سنقعد ساكتين حتى يأتى الوقت الذى يقول لنا فيه  
الاسطى نوح : « مع السلامة ، كانت فرصة سعيدة يارجال ..  
اذهبوا الى بيوتكم فذبح غير محتاجين لخدماتكم » !!

فتحى : الاسطى نوح ! ذلك الغبى الذى لا يملك اخذا ولا ردا ... انا  
لا افهم كيف عينوه مشرفا علينا .

منصور : انه انسب رجل فى نظر من هم فوق ، فهو لا يحل ولا يربط ،  
ولكنه ينفذ ما تقوله الادارة ...

خيرى : وما يقول له المهندسون ايضا ...

عثمان : كان جديرا بهذا الرجل — ما دام مشرفا — ان يبلغ الادارة شكوانا  
وينقل اليها متاعبنا .

فتحى : ياعم ! كل واحد يجرى على اكل عيشه .

منصور : يا ترى ماذا سيفعلون بنا ؟ هل تعتقد انهم سيوفروننا ؟

فتحى : لا اظن ذلك ، ولكنهم سيسندون لنا اعمالا اخرى ، ربما فى  
نفس القسم او اقسام اخرى .

عثمان : انا شخصيا لن اقبل اى عمل آخر ... سأترك الشركة وابحث  
عن عمل مشابه فى شركة اخرى .

خيرى : معك حق ، فلا اظن ان الاعمال التى سيضعونها فيها اعمال  
مشرفة .

فتحى : وهذا فى الغالب ما سىحدث ... فبدلا من توفيرنا سيعطون لنا  
أعمالا ضئيلة قليلة الشأن .

منصور : لماذا كل هذا العذاب ؟ ليتنى لم أترك قريرتى ... كنت سعيدا  
بالقروش القليلة التى كنت أكسبها من العمل فى بعض  
الحقول ... وكنت مرتاحا معظم الوقت ، على الأقل لم أكن أشم  
دخانا أسود كذلك الذى يملأ صدرى الآن ...

عثمان : العجيب أن الاسطى نوح لم يذكر لنا شيئا عن الآلات الجديدة .  
خيرى : ومتى كان العمال يبلغون بمثل هذه الأشياء ؟  
فتحى : ان للادارة أن تأمر وعلى العمال أن ينفذوا ... هذا هو قدرنا  
وتلك هى طبيعة الأشياء ...

عثمان : أنا أعتقد أنه يجب أن نقابل الاسطى نوح .  
خيرى : وماذا عسانا أن نقول له ؟

عثمان : نطلب منه أن يوضح لنا ما حدث ويشرح لنا ماذا سيكون موقفنا .  
خيرى : الأفضل أن نقابل مدير الانتاج رأسا ، فما الاسطى نوح سوى  
أداة تحركها الإدارة كيف تشاء .

فتحى : هذا أفضل فعلا ، وماذا يملك الاسطى نوح أن يفعل !  
عثمان : ولكن مدير الانتاج مشغول باستمرار ، كيف يمكن لنا أن نقابله ،  
وهل سيسمح لنا بذلك ؟

منصور : يا جماعة ... مدير الانتاج مهندس لا يشغل باله سوى  
الماكينات ، ولن يفهم شكوانا ... دعونا نذهب لمدير شئون  
العاملين .

عثمان : هذه فكرة حسنة ، وقد سمعت أن مدير شئون العاملين يشجع  
العمال أن يشرحوا له مشاكلهم ويقولوا له اقتراحاتهم .

فتحى : دعونا نقوم فقد انتهت ساعة الغذاء .

منصور : نعم ، انتهت ساعة الغذاء ، ولكن سيمر وقت طويل قبل أن تنتهى  
مشاكلنا .

## أسئلة

- ١ - ما الذى سبب - فى رأيك - حيرة هؤلاء العمال وتساؤلاتهم الكثيرة ؟
- ٢ - تخيل الحوار الذى سيدور بين خيري ومنصور وعثمان وفتحي ، ومدير شئون العاملين .
- ٣ - تصور الاحتمالات الآتية للمشكلة ، وحللها فى كل احتمال على حدة :  
( أ ) أن ما سمعه العمال عن ادخال التغييرات الفنية غير صحيح على الإطلاق ، وانما هو مجرد اشاعة .  
( ب ) أن الشركة تنوى فعلا ادخال التغيير فى القسم والاستغناء عن خدمات العمال .  
( ج ) أن الشركة تفكر حاليا فى تحويل القسم الى قسم آلى ، ولكن على مراحل مختلفة ربما تستغرق سنة أو أكثر قليلا .
- ٤ - ما هو تقييمك لاسلوب الاسطى نوح فى التعامل مع عماله - كما فهمت هذا الاسلوب من مناقشة العمال ؟
- ٥ - ضع خطوطا لواجبات المشرف فيم يتعلق بالاتصالات من خلال قول عثمان : : « كان جديرا بهذا الرجل ان يبلغ الادارة شكوانا وينقل لها مقابعتنا » .
- ٦ - ما هو فى رأيك دور كل من مدير الانتاج ومدير شئون العاملين والمشرف المباشر عند ادخال التغييرات الفنية بوجه عام ؟ وما هو واجب كل منهم فى التمهيد لادخال التغيير واقناع العمال بقبوله ؟
- ٧ - علق على قول منصور ان مدير الانتاج « مهندس لا يشغل باله سوى الماكينات ، ولن يفهم مشاكلنا » . وقول فتحي : « ان الادارة ان تأمر وعلى العمال ان ينفذوا ، هذا هو قدرنا وتلك هى طبيعة الاشياء » .



## عزيزى المدير الجيد

نعرض فى الحالة التالية تصورا للوظيفة القيادية للمديرين والرؤساء والمشرفين ، من وجهة نظر أحد العاملين فى صورة خطاب مفتوح الى المدير الجديد . ويثير هذا المقال الذى كتبه المؤلف \* من واقع دراسة لمفهوم القيادة وأعبائها من منظور العاملين . وبناء على تحليله لبعض مشكلات الانتاجية والعلاقات الانسانية فى عدد من الشركات والاجهزة — عدة نقاط أهمها ما يلى :

١ — ضرورة وضوح التوقعات التى يحملها المرعوس تجاه رئيسه . وثلاث التى يحملها الاخير تجاه الاول .

٢ — ضرورة تبادل هذه التوقعات والاتفاق عليها ، بدلا من ان تظل حبيسة فى الادهان أو الصدور . حتى يؤدى كل طرف — المدير والافراد — الادوار المطلوبة منهم طبقا لهذه التوقعات .

٣ — اجراء تقويم موضوعى لدى نجاح المدير أو المشرف فى مهمته القيادية . وذلك حسب عدة مقاييس . احدها وجهة نظر العاملين تجاهه .

٤ — التنبه الى ان الوظيفة القيادية تعتبر ذات طبيعة حركية ، حيث تحدث بضعة تغييرات — كما أوضحنا فى الفصل الاول — تحتم على المشرف أو المدير تطوير نمطه القيادى ، وتطويع هذه التغيرات لصالح العمل والعاملين .

تعال اذن نقهراً ماذا يقول الخطاب المفتوح للمدير الجديد ، انظر ماذا ترى بشأن هذه النقاط واثرها على معنويات العاملين وانتاجيتهم .

---

\* على محمد عبد الوهاب . « نحو قيادة أكثر فعالية : خطاب مفتوح الى المدير الجديد » ، مجلة الإدارة العامة ، العدد ٢٦ ، الرياض يوليو ١٩٨٠ ، ص ١٩ — ٢٨ .

## عزيزى المدير الجديد

اكتب اليك كتابى هذا باعتبارى اقدم موظف فى ادارتك . وقد شهدت عدة مديرين لهذه الادارة والادارات المجاورة . وكان لكل منهم نمط قيادى معين . وكان لكل نمط مزايا وعيوب انعكست آثارها ليس فقط على الانتاجية واداء الاعمال المناطة بالادارة . ولكن ايضا علينا نحن المرعوسين — من حيث دوافعنا وروحنا المعنوية وعلاقتنا . وانعكست كذلك على المدير نفسه — فيما يتعلق بمستوى تحصيله وعلاقاته معنا ومع زملائه المديرين فى الادارات الاخرى .

ودعنى اعرض عليك توقعاتنا منك ، حتى تتعرف عليها وتقومها وتبحث طرق مقابلتها . كما اعرض عليك امثلة من ممارسات المديرين السابقين حتى تقارن بين النماذج القيادية المختلفة ، وترى مزاياها ومشكلاتها . وحتى يمكنك الافادة من المزايا وتكثيفها ، وبحث كيفية تفادى العيوب وعلاجها .

ولست اريد بذلك ان القى عليك درسا فى القيادة . ولكنى اردت ان اقدم لك تقويما للنماذج المتنوعة التى عاصرتها . فقد يغيب عن ذهن المدير ان يقوم نفسه . اما لانه لا يرغب فى ذلك ، او لانه مشغول عن ذلك ، وربما يتحيز لنفسه — دون ان يدري — اذا قام بعملية التقويم . وقد يغيب كذلك عن رؤساء المدير ان يأخذوا فى اعتبارهم بعض الجوانب الهامة عندما يقومون المدير والنتائج التى يحققها . فعلى سبيل المثال ، لم يسألنا احد عن نظرتنا للمدير الذى يرأسنا ، او عن رأينا فى اسلوب ادارته لنا ، او وجهات نظرنا تجاه قدراته ومهاراته القيادية . ولا تجب الاستهانة بتقويم الرؤوسين للرئيس — كأحد جوانب التقويم الكلى ، فهناك اشياء معينة لا يراها فى المدير الا الرؤوسون . وقد كان من ضمن الطرق التى اتبعت فى تقويم الاداء وجربت فى الجيش الأمريكى — هى تقويم الرؤوسين للرئيس .

على أية حال ، ما كنت اقول لك كل هذا لولا معرفتى بك يوم جئت الى هذه المؤسسة موظفا في ادارة البحوث ، بعد تخرجك في الجامعة مباشرة . ثم رئاستك لأحد الاقسام المتصلة اعمالها بأعمال ادارتنا . ثم ترقيتك لتكون مديرا لهذه الادارة . كذلك ما كنت اقول لك كل هذا لولا اعجابى بك لطموحك وسعة افئتك وثقتى بأنك ستقرأ كتابى هذا بجدية وموضوعية وتأخذ منه احسنه . ان أول ما نتوقعه منك نحن الرؤوسين ان تعرفنا بنفسك جيدا ، وتنشئ بيننا وبينك جسرا مستمرا من الاتصالات ، يمكن عن طريقها ان ننطقى اوامرنا وتوجيهاتك ، ونتعرف على وجهات نظرك بشأن امور العمل وآرائك بالنسبة لمستويات الاداء التى نتوقعها . ومن جهة اخرى يمكنك عن طريق هذه الاتصالات التعرف على مشكلات العمل أولا بأول ، او قبل ظهورها ، حتى يمكننا بالتعاون معك التفكير فى حلول لها والتغلب عليها . وكذلك التعرف على آرائنا ومقترحاتنا . وقد يكون فى هذه المقترحات ما يفيد ، فى تطوير طرق العمل او اختصار الوقت او تقليل التكاليف . وقد حدث مرة ان فكر احد زملائنا فى طريقة يختصر بها بضع خطوات من العمل ، واراد بها تبسيط الاجراءات واسراع العمل وتقليل الجهد المبذول فيه — الامر الذى يرفع من كفاءة العمل . ولكن مدير الادارة وقتئذ لم يلق بالا لاقتراح زميلنا . ولما عرضه زميلنا عليه مرة اخرى وسأله رأيه فيه ، اكتفى المدير بأن قال له : اترك ما تعلمته من نظريات ودع الامور تجرى هنا كما هى . هل تظن انك تعرف اكثر من الذين وضعوا نظام العمل الحالى وصمموا خطواته . ولك ان تتخيل ما أصاب زميلنا من خيبة أمل . وقد كان يجدر بالمدير أن يدرس الاقتراح ، فاذا رآه صالحا ينفذه ، واذا لم يجده مناسباً فليشرح ذلك للزميل . وقد كان هذا المدير يعكس المدير الذى جاء بعده . فقد كان الاخير دائما

يسأل عن مقترحنا ، لدرجة ان بعضنا كان ينزعج من كثرة سؤال المدير .  
والبعض الآخر كان خائفا من تقديم اقتراحاته فلربما لا تعجب المدير .  
وكان البعض الثالث حائرا بين نمط هذا المدير وسابقه . وقد أعاد زميلنا  
تقديم اقتراحه السابق للمدير الجديد . وقد درسه معه بالفعل . ونفذ الاقتراح مع  
بعض التعديلات التي ادخلها المدير . ثم اشاد المدير باقتراح زميلنا في مجلة  
المؤسسة ، وفي بعض اجتماعاته مع زملاء المديرين ، وقد احسست نتيجة  
لذلك ان زميلنا اكتسب ثقة كبير في نفسه وارتفعت روحه المعنوية وزاد حماسه  
للعمل واقباله عليه .

كذلك نتوقع منك ان تنظر الى مشكلتنا بعين الاعتبار . وذلك بان  
ندرسها بعناية وتحلل اسبابها وتفحص طرق حلها . وان تعنى بكل مشكلة  
على حدة ، ولا تفترض ان مشكلتنا مشابهة . او ان حلا من الحلول التي  
عالجت مشكلة معينة ان تعالج مشكلات اخرى . وقد كان المدير الذي ذكرته  
آنفا يفترض ان الموظفين يعبون الشكوى ويخلقون المشكلات . وقد أسر بذلك  
لوكيل الادارة الذي نقل إلينا بدوره هذا التعليق طالبا منا الا نزعج المدير  
بالمشكلات . والواقع ان هذا المدير كان يميل الى العزلة . وكان يسود ان يرى  
صورة الادارة دائما زاهية بلا متاعب او صعوبات . وكان يجب ان ينور  
لمن حوله : لا توجد عندي مشكلات . وهو بذلك يجانب الصواب . فالادارة  
في حد ذاتها مواجهة مشكلات واتخاذ قرارات لحلها . وكذلك القيادة . ولكن  
هذا المدير كان يرى في المشكلات — وخاصة الانسانية منها — مرضا اجتماعيا  
يجب مناديه او التغاضي عنه . لذلك كان يقضى معظم وقته في مكتبه ، ولا يغادره  
الا لاوراقات قصيرة ، وكان يتجنب الاحتكاك بنا حتى لا تظهر المشكلات على  
السطح . كان يحب ان يحفظها في القاع حتى لا نزعجه . واذا ذهب احدها

الى مكتبه او استوقفه في احد المرات ، ليساله في امر ويستشير .  
مسألة ، رد عليه بسرعة او طلب منه ان يتصرف او يرجع للائحة او يسأل وكيل  
الادارة . لقد كان هذا الامر يسبب لنا احباطا شديدا . كنا نكتم متاعبنا  
في صدورنا . وخاصة بعد ان نقل وكيل الادارة ، ولم يعين احد خلفا له  
بعد ذلك . ثم كان المتنفس الوحيد لنا في التعبير عن مشكلاتنا هو جماعة  
الزملاء الذين يناقشون هذه المشكلات ويبحثون لها عن الحلول . مثل مساعدة  
احد الزملاء على التغلب على نقاط ضعفه في الاداء فقد تطوع احدنا  
ليدربه على العمل تدريبا مكثفا ، بعد ان وجدنا ان المدير لا يلقي بالا لهذه  
المشكلة ولا يستعد لحلها . ولكن علاج المشكلات الاخرى كان يخرج عن دائرة  
امكانياتنا ، وكان لابد للمدير ان يتدخل لحلها . مثل مشكلة ذلك  
الزميل الذي لم يكن يحب عمله ويريد ان ينقل الى عمل آخر . او ذلك  
الزميل الذي ثار بينه وبين موظف في ادارة اخرى نزاع حول اختصاصات كل  
منهما . او ذلك الزميل الذي كان يرغب في مواصلة تعليمه الجامعي .

يريد من المدير ان يوافق على ذلك ويخفف عنه بعض اعباء العمل حتى يتفرغ  
جزئيا للدراسة . لذلك اقول ان من الاهمية بمكان ان يتعرف المدير على  
مشكلات مرؤوسيه ، والا يتغاضى عنها او يمنعها من الظهور ، بل يواجهها  
ويحلها ويتابع حلها حتى يتأكد من اختفائها .

ثم نتوقع منك كذلك ايها المدير الجديد ان تهتم بموضوع التدريب والتنمية  
والتطوير . وقد تعجب من ان شخصا تقدمت به السن مثلى يقدم لك هذا  
الاقتراح . ولكن الايام علمتني/ثبيثا ثميننا . وهو ان كل شيء حولنا يتغير ويتطور  
ويسير الى الامام . وعلينا ان نتطور ونسير الى الامام ايضا ، حتى لا نتجمد  
ونقف ونتخلف عن الركب . اذكر اننى تضايقت عندما ادخلت هذه المؤسسة

الكمبيوتر فى اعمالها منذ عامين ، وبدأت المعالجة الالكترونية احسست بكره تجاه هذه الآلة الجديدة . وربما بخوف داخلى من عدم قدرنى على التعامل مع الانظمة الجديدة التى ستصاحب قدوم هذه الآلة . وكان زملائى يشاركوننى نفس المشاعر . ولكن اتردى اننا نحب الكمبيوتر الآن . وخاصة بعد ان لمسنا مزاياه فى سرعة الحصول على المعلومات ، ودقة هذه المعلومات وكفاية نوعها وكميتها وتفصيلها . لذلك كان التدريب بقصد التنمية والتطوير امرا بالغ الاهمية . واذا كنت انت تنوى ان ترقى بمهاراتك وتطور قدراتك وذلك عن طريق فرص كثيرة مفتوحة امامك مثل برامج التدريب والندوات والمؤتمرات ، فارجو ان تضع تطويرنا نحن كذلك فى الاعتبار . فهناك عدد كبير من برامج التدريب والندوات وغيرها . المهم ان تحدد احتياجاتنا التدريبية وتعين المهارات المطلوبة منا فى المستقبل — القريب والبعيد — وتضع برنامجا زمنيا لتنمية هذه المهارات وسد تلك الاحتياجات . على ان يكون ذلك شاملا لنا جميعا ، حتى يحدث توازن واتساق فى قدراتنا . فلا يأخذ بعضنا قسطا كبيرا من المعرفة ويتعلم اشياء جديدة ويكتسب مهارات متنوعة ، والبعض الآخر لا يحصل مثل هذه المعرفة والمهارات ، فتحدث فجوة لا تؤثر على انجاز العمل فحسب ، ولكن ايضا على علاقتنا ودرجات طموحنا وروحنا المعنوية . زد على هذا انك بالتنمية والتطوير تستطيع ان تمنى صفا ثانيا تستعين به وتفوض له سلطاتك عندما تسافر أو تجاز ، ويقدم لك العون والمشورة عندما تحتاج اليها . وقد جاء احد المديرين لهذه الادارة منتدبا لفترة قصيرة حتى يتم تعيين مدير آخر . وقد كان هذا المدير المؤقت يرى ان التدريب ضرورة ملحة تقتضيها مصلحة العمل والعاملين سويا . غير انه اسرف فى ذلك اسرافا شديدا . فقد كان يرسلنا لحضور دورات متابعة ، طول فترة انتدابه هنا والى

امتدت الى اكثر من ثمانية اشهر . لذلك كان احدها أو بعضنا باستمرار غائب عن العمل ، لحضور برنامج تدريبي ، وقد كان بعض هذه البرامج يمتد لسنة أو ثمانية اسابيع . الامر الذى سبب تعطيلًا للعمل . هذا بالإضافة الى ان احدها لم يجد الفرصة أو الوقت الكافي ليطبق ما تعلم . فلا يكاد يعود احدها أو عدد منا من دورة تدريبية ، حتى يذهب بعضنا لغيرها . وكانت النتيجة اننا حصلنا فعلا على معلومات كثيرة . ولكن بلا ترتيب ، أو رابط يربطها ، أو تطبيق على ينظمها ويبلورها ويجعلها أكثر واقعية وملائمة للعمل . هذا بعكس منير احدى الإدارات الأخرى بالمؤسسة ، الذى يعتقد ان التدريب اضاعه للوقت ، وان الموظف سيعطل عمله وعمل الآخرين بذهابه للبرامج التدريبية . وكان يرى ان افضل تدريب للموظف هو اداؤه للعمل المكلف به . وقد ابدى له أحد رؤوسيه مرة رغبته فى الالتحاق بدورة تدريبية فى الاتجاهات الحديثة فى العلاقات الانسانية . فكان رده عليه ان المجال الوحيد لتعلم العلاقات الانسانية هو ممارستها ، ورفض طلبه . ولولا ان رؤساء هذا المدير يتدخلون احيانا ويرسلون بعض موظفى تلك الادارة لمجموعة متنوعة من برامج التدريب ، ما كان احد من الزملاء هناك ليحصل على فرصة لتطوير معلوماته او مهاراته . وبالمناسبة لماذا تحدث هذه الاختلافات الجذرية فى الاساليب التى يتبعها المديرون فى قيادتهم . ان التناقض الذى نراه بين هؤلاء المديرين يحيرنا ، ولا ندرى ما هو الاسلوب الاصوب . لماذا لا تتفق الادارة العليا على فلسفة واسلوب واحد للقيادة وتضع له اسسا فى اداراتها واقسامها ، حتى يكون هناك توازن بين الرؤساء وحتى يرى الرؤوسون خطأ واضحا يسرون عليه ؟ توازن بين الرؤساء وحتى يرى الرؤوسون خطأ واضحا يسرون عليه . ووثيق الصلة بالتطوير أيضا موضوع معالجة ضعف الاداء . لقد كان احد المديرين . اذا حدث خطأ من جانب احد من رؤوسيهم يؤنبه ويؤبّخه ويغلب

له القول أمام الآخرين أحيانا ، وينتقل من نقد عمله الى نقده شخصا .  
وقد ترك العمل بسببه موظفان في نفس الشهر ، انه لا يطبق الاخطاء ولا يصبر  
عليها ولا يحسن علاجها . مع العلم بأن كل انسان معرض للخطأ . وهو في  
نفس الوقت يمكن ان يتعلم من اخطائه اذا وجد الارشاد والتوجيه المناسبين .  
لذلك نتوقع منك اذا اخطأ احدنا ان تنبيه للخطأ ، وتساعد على ان  
يكتشفه بنفسه ويتبين حجمه وابعاده وتأثيره الحاضر والمستقبل ، ثم تناقش  
معه طرق تقويم هذا الخطأ وتتفق معه على الاصلاح وتشجعه اذا وجدته  
يخطو حثيثا نحو التصحيح ، حتى يختفى الخطأ تماما ويكتسب الموظف ثقته  
في نفسه ، وفي قدرته على علاج الاخطاء والتعلم منها وعدم تكرارها مرة  
اخرى .

اترائى تحدثت كثيرا عن الجانب الانساني .. اذا لناخذ جانب العمل .  
والجانبان طبعاً يتأثران ببعضهما ، ولا بد من العناية بها سوياً . واود هنا  
ان اثير نقطتين . الاولى بشأن توزيع العمل ، والاخرى بشأن تطويره . اما  
توزيع العمل فنود ان يراعى فيه التناسب بين متطلبات العمل من ناحية  
وقدرات الموظف ورغباته من ناحية اخرى . فلا يكفى ان تتوافر عند الموظف  
القدرة على العمل . ولكن لابد ان يكون راغباً في ادائه متحمساً لاتقائه .  
فكم من موظف مدرب على عمله ولكنه لا يؤديه بالدرجة الواجبة من الانتان .  
لماذا ؟ لانه لا يجد في نفسه الرغبة لأدائه . ولكن كيف تتكون الرغبة عند  
الموظف ؟ هناك عدة طرق لذلك .

اولها ان يكون العمل في نطاق تخصصه . واني اذكر حالات حدثت في  
هذه الادارة والادارات الاخرى . ترك فيها الموظفون العمل لان رؤساءهم  
استقوا اليهم اميالا بعيدة من مجالات تخصصهم . فهذا مهندس انيطت به



أعمال إدارية . وهذا محاسب كلف بأداء عمل كتابي يصلح لأدائه موظف ، لا يشترط أن تكون عنده شهادة جامعية في المحاسبة . وثانيها أن تكون أهداف العمل واضحة . فكلما كان الهدف واضحا زادت رغبة الموظف في بلوغه . والأهم من ذلك أن وضوح الهدف يعين الموظف على أن يكتشف الطريقة المناسبة للوصول إليه . وثالثها أن يتعرف الموظف على درجة أهمية عمله ، والدور الذي يلعبه مع الأعمال والوظائف الأخرى في سبيل تحقيق الهدف الكبير للإدارة أو القسم الذي يعمل فيه ، ومن ثم في سبيل الهدف الأكبر للمؤسسة . وغنى عن التأكيد أن كل وظيفة لها درجة أو أخرى من الأهمية — مهما كان مركزها على الهيكل التنظيمي المهم أن يعرف الموظف هذه الدرجة من الأهمية ، بلا مبالغة أو تقليل من شأنها . ورابعها أن يفهم الموظف علاقة عمله بالأعمال الأخرى . أي أن يفهم دورة العمل — من أين تبدأ وكيف تسير وإلى أين تنتهي . ليست المنظمة جميعا شبكة من الأدوار المتداخلة التي تتفاعل مع بعضها للوصول إلى الهدف المطلوب . إذا لابد من تفهم كل دور في الإطار الكلي للأدوار . أي علاقته بالأدوار الأخرى وتأثره بها وتأثيره فيها . أن ذلك يعمق رغبة الموظف في العمل ، وينمي عنده نزعة التعاون ، ويكون عنده الحرص على المصلحة الكلية ، ويطوع في عقله النظرة الشمولية للأشياء . بدلا من التفتت في الدائرة الضيقة للوظيفة والنظرة الجزئية لواجباتها . وخامسها مراعاة العبء الذي يتطلبه العمل من الموظف . فلا يكون طفيفا بحيث لا يجد ما يشغل وقته ، فيضطر لتعطيل الآخرين وافتعال المشكلات أو الانشغال بأشياء أخرى ، داخل المؤسسة أو خارجها . كما لا يجب أن يكون ثقيلا بحيث يرهق الموظف ويزحم وقته ولا يترك له فرصة للراحة أو التقاط أنفاسه أو التفكير فيما يفعل بروية وأمان . وكثير من المراجعين هنا يتركون العمل بالمؤسسة لأن عبئه عليهم كبير ، ولا تريد الإدارة تعيين عدد أكبر منهم بحيث تتوازن الجهود ،

لأنها لا تريد عبئا ماليا جديدا . غير انها تتحمل تكاليف أخرى تتمثل في زيادة معدل دوران العمل .

وسادسها ان يرى الموظف من رئيسه تقديرا لمجهوداته ، ليس بالضرورة في

شكل مادي . ولكن ايضا في شكل معنوي . فيكفى ان يمتدح المدير حرص

الموظف على اتقان العمل . ويشكر له ما يبذله فيه من عناية واهتمام . وقد

يكون التشجيع المعنوي في صورة اشراك للموظف في اتخاذ قرار أو آخر بشأن

العمل . أو اخذ تصوراته عن طريق تطويره . أو ترك الحرية له في تقرير بعض

أمور العمل ، مثل الكمية التي يحسن اخراجها أو الزمن المحدد

للعمل أو التنسيق بينه وبين الاعمال الأخرى . أو تكليفه بتدريب موظف جديد

على العمل . أو الاشراف على هذا الموظف الجديد ومتابعته حتى يتقن وظيفته .

اعتقد ان المدير يستطيع أن يفعل الكثير في سبيل تحفيز موظفيه وتكثيف رغبتهم

في العمل . على عكس ما يقول كثير من المديرين من انهم لا يملكون محفزات

يعطونها للعاملين . انهم فقط لا يحاولون ، ولو حاولوا لوجدوا . لذلك سبلا

كثيرة . وسابعها ان يكون تقويم المدير لعمل مرؤوسه موضوعيا وعادلا

وموقوتا . فيعطيه ما يستحق من نقاط القوة ويحسب عليه ما يستحق من نقاط

الضعف . وأن يراعى في تقويمه النتائج الفعلية التي يحققها المرعوس في الفترة

الزمنية التي يتم فيها التقويم . وان يعرف ويوضح الاسس التي يبنى عليها تقويمه

والعوامل أو الجوانب التي يقومها . فبعض الاعمال يتطلب تقييم سلوك

الموظف . والبعض الآخر يستلزم تقويم الخصائص الشخصية للموظف .

مثل أعمال البيع والعلاقات العامة . والبعض الثالث يتطلب

التركيز بشكل أساسي على معدلات الأداء . على الا يسمح المدير لتحيزاته أو

آرائه الشخصية أو مدى حبه أو كرهه للموظف أن تتدخل في عملية التقويم .

كل هذه الطرق السبع يمكن أن تكثف رغبة الموظف في العمل وتزيد اقباله عليه ورغم اننى لم اتحدث عن جانب القدرة ، وهى الطرف الاول فى معادلة الأداء ، الا أنه لا يجب اغفال أهميتها . فالرغبة وحدها لا تكفى ، ولا بد من أن تعزز بالقدرة على أداء العمل . فالقوتان ضروريتان . وهما مضروبتان فى بعضهما وليسقا مضافتين . بمعنى أنه كلما زادت درجة احداهما زاد الناتج وليسقا مضافتين . بمعنى أنه كلما زادت درجة احداهما زاد الناتج الكلى وهو الاداء . وكلما قلت انخفض الناتج النهائى . واذا كانت احداهما صفرا كانت النتيجة الكلية صفرا ايضا .

اما النقطة الثانية التى أود أن اثريها بشأن العمل فهى التطوير . والذى قد يشمل اساليب العمل أو خطواته أو اجراءاته أو توزيعه أو الادوات المستخدمة فيه . لقد اكدت أهمية تطوير الموظف آنفا ، والآن أؤكد أهمية تطوير العمل . حتى يكون الموظف ووظيفته فى تقدم الى الأمام . ولا جدال أن الموظف اذا درب وتطور يمكنه ان يطور عمله . وكذلك اذا تطورت أساليب العمل واجراءاته وادواته ، فان ذلك خطوة الى تطوير الموظف ايضا . ولقد قصص عليك قصة المدير الذى اهتم باقتراح زميلنا . لقد سعدت لذلك كثيرا ، وسعد زميلى . وأفاد العمل ، وتحمس الآخرون . ان التغيير البناء والتطوير الذى يرفع الكفاءة ويزيد الفعالية ، ينشئ مناخا صحيا متجددا ، ينعكس على الموظف فى شكل تنمية ذاتية وفتح فرص التقدم والترقية أمامه ، وعلى العمل فى صورة مستويات راقية للاداء . ان التطوير هنا يشبه الحجابة ، تجدد تدفق الدم وتنقية وتشيع الحيوية فى جميع اجزاء الجسم .

واخيرا اود ان اطلب منك ان يكون تعاملك معنا على أساس جماعى ، لانه كل فرد منعزلا عن جماعته . انظر اليانا ك فريق متكامل . ان العمل يدور دوراته .

بيننا ، ونرتبط بسببه برياط نفسى ، قوامه التفاهم والتعاون وتنسيق الجهود . ونحن فى ذلك اشبه بفريق الكرة .. كل عضو يقذفها لغيره ، حتى يصلوا بها جميعا نحو الهدف . ان تعاملك معنا جماعة سوف يزيد من روابطنا ويعمق انسجامنا ويصهر قدراتنا ومهاراتنا فى بوتقة واحدة هى الانتاجية العالية . لقد كان احد مديرى هذه الادارة لا ينظر الى جماعة العمل ، بل يلقى اوامره وتوجيهاته لكل واحد من الموظفين على حدة . الامر الذى سبب تنافرا فى العلاقات وتشتتا فى الجهود وضعفا فى الانتاجية ومتاعب للمدير نفسه .

اما كيفية التعامل مع الجماعة ، فنحن ننتظر ان تجمعنا فى لقاءات دورية - بعضها رسمى والآخر غير رسمى . فاما اللقاءات الرسمية فتوزع فيها العمل علينا وتشرح لكل واحد منا توقعاتك عنه والاداء المنتظر منه ، وتعين الافراد الذين سيشترون فى عملية واحدة وتطلب منهم ان يجتمعوا فيما بينهم لينسقوا التنفيذ . كما تتضمن هذه اللقاءات الرسمية مشكلات العمل . اذ تطرح علينا المشكلة ، او نطرحها نحن عليك ، فتطلب منا تحليلها ومناقشتها وتبادل الراى بشأن بدائل حلها . وكذلك فان اللقاءات الرسمية تشمل تبليغك لنا لتعليمات الادارة العليا او توقعاتها او خططها المستقبلية او التغيير الذى تزمع تطبيقه . وتأخذ منا فى نفس الوقت الافكار التى نريد ان نبلغها للادارة العليا ووجهات نظرنا ومتاعبنا والتحسينات التى نرغب فيها . انك بهذا ضابط الاتصال بيننا وبين الادارة العليا . فنحن نراها ونتحسسها من خلالك . وهى تتعرف علينا وتتفهم احوالنا من خلالك ايضا . واما اللقاءات غير الرسمية فانت تتيح لنا فيها ان نجتمع حول غداء او شاي .. فى مقصف المؤسسة او فنائها .. ونحدث فى امور شتى فليس هناك جدول اعمال .. وانما هى جلسة طبيعية

اصفائك لنا وانتباهك لافكارنا واهتمامك بها نقول سوف يساعدك كثيرا على  
تلّف فيها حولك ، لا بوصفك مديرا فحسب ، ولكن بوصفك اخا كبيرا . وثق  
أن كثيرا من المعلومات سوف تتبادل في هذه اللقاءات غير الرسمية . واقتراحات  
وآراء مفيدة سوف تقال ويعبر عنها أصحابها . ان الافكار الجيدة تنبع في  
جو استرخائي تزول فيه القيود وترفع فيه الرسميات . كما ان للافكار  
الجيدة عدوى تنتشر بين الجالسين فيدلى كل بلوه .. قد لا تكون كل الافكار  
صالحة أو عملية أو يمكن تطبيقها الآن أو يمكن تنفيذها بسهولة . ولكن حسن  
ان تقيس افكارنا وتقوم اقتراحاتنا وتنتقى منها الصالح والمفيد .

والى جانب هذه اللقاءات الرسمية وغير الرسمية ، فاننا نتوقع منك  
لكى تقوى جماعتنا ان توضح هدف الادارة ، وتحدد الهدف الجزئى لكل  
منا فى نطاق هذا الهدف الكبير . وان تنسق جهودنا وان تشجعنا على تبادل  
المعرفة والخبرات فيما بيننا . وتؤلف بين قلوبنا ، وتحل منا زعنا بأن تجعل  
كلامنا يفهم وجهة نظر الآخر ويتفق معه على المشكلات الموجودة فيتعاون  
مع الآخرين على حلها وان ننشئ بيننا قيما ومبادئ نلتف حولها ونتبعها فى  
سلوكنا وعلاقاتنا . وان تعطى الفرصة لكل منا ان يثبت وجوده فى الجماعة بأن  
يحقق تقدما ملموسا نحو الهدف ، وان تشعره والآخرين بهذا التقدم ، وتعلمنا  
جميعا بالنتائج التى نحققها فى نهاية الامر .

أخشى ان أكون قد أثقلت عليك بحديثى هذا الطويل . ولكنى أردت ان  
أنقل لك توقعاتنا وما ننتظره منك باعتبارك قائدنا الجديد . بقى الآن أن تشرح  
لنا ما تتوقعه أنت منا وأرجو أن تكون جماعة الموظفين عند حسن ظنك .  
نسيت أن أقول لك اننى سوف أعال الى التقاعد بعد فترة وجيزة . لذلك  
ما قصدت من كتابى هذا الا وجه الله ، ثم المصلحة العامة . والدين النصيحة  
كما يوصينا الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم . فتقبل تحيتى وأسأل الله أن  
يوفقك ويعينك فى عملك ويبلغك ما تصبو الى تحقيقه من أهداف .

رقم الايداع ٢٢٠٣ / ٨٦

دار صفا للطباعة

